



Escola Superior de Tecnologia e Gestão do
Instituto Politécnico de Portalegre

Mestrado em Gestão de PME

Projeto final de Mestrado

“A relação entre os benefícios e os níveis de
motivação dos colaboradores: Estudo nas empresas
Novadelta e Delta Serviços do Grupo Nabeiro –
Delta Cafés”

Grupo Nabeiro - Delta Cafés

Teresa Sofia Mangerona Realinho

Orientador: Professora Doutora Maria Cristina Guerra

Novembro 2017

“A persistência é o caminho do êxito”.

(Charles Chaplin)

Agradecimentos

Após conclusão da parte curricular do Mestrado e término do projeto final é importante agradecer a todos aqueles que o tornaram possível.

Tratou-se de um percurso difícil onde surgiram obstáculos de várias ordens, nomeadamente, a necessidade de conjugar o percurso profissional com o académico. Os momentos menos bons foram ultrapassados com o apoio da família, do namorado, dos colegas de trabalho e dos amigos mais próximos.

Considerando que sem o apoio da Professora Doutora Cristina Guerra a realização deste projeto não seria possível, é a ela que pretendo atribuir o maior agradecimento. Obrigada pela sua atenção, compreensão e disponibilidade.

Quero agradecer também aos restantes professores que acompanharam este percurso. Agradeço pelas aprendizagens e conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade e incentivo na realização e finalização do mestrado.

Agradeço à empresa Delta Cafés por permitir o desenvolvimento do projeto, da cedência de documentação e da autorização para a implementação dos questionários.

Agradeço ainda aos colegas dos Recursos Humanos da empresa, pela cedência de documentos fundamentais para a realização do presente projeto e ainda pela ajuda na implementação do questionário. Um agradecimento também aos colegas que cooperaram e responderam ao referido questionário.

Aos colegas do curso de Mestrado que me acompanharam ao longo do período letivo agradeço pelo apoio prestado e pela amizade e entajuda nos momentos mais difíceis.

Por último, agradeço à minha família, namorado e amigos o apoio oferecido nos momentos bons e menos bons; sem eles a realização do mestrado e do projeto final não seria possível.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal entender a relação existente entre benefícios e os níveis de motivação dos colaboradores nas empresas Novadelta e Delta Serviços do Grupo Nabeiro - Delta Cafés, trata-se, portanto, de um estudo de caso. Procuramos perceber de que forma os benefícios atribuídos aos colaboradores nas referidas empresas, se refletem nos níveis de motivação dos mesmos. O Grupo Nabeiro oferece aos seus colaboradores diversos benefícios na área da saúde, alimentação, transporte e facilidade de acesso a bens e serviços através de parcerias com outras entidades. Foi ainda objetivo deste trabalho identificar os preditores e diferenciadores da motivação.

A recolha de informação foi feita através de questionário e os dados foram tratados de acordo com as recomendações feitas na literatura. Os questionários foram estudados em diferentes momentos: estudo exploratório, piloto e estudo final. Obtivemos um questionário robusto.

Estudos diferenciais, feitos através da análise da variância (ANOVA) permitiram concluir que os níveis de motivação dos sujeitos são influenciados por algumas variáveis sociodemográficas, nomeadamente: habilitações literárias, empresa onde trabalha, função que desempenha e tempo de serviço. Por outro lado, estudos correlacionais, feitos utilizando o *coeficiente de Pearson*, permitiram-nos concluir que existe uma relação entre os níveis de motivação dos colaboradores, os seus níveis de satisfação, o seu grau de satisfação com a possibilidade de utilizar os benefícios que a empresa oferece, e com os fatores motivadores no total e com os seguintes fatores motivadores: motivação com a organização do trabalho, motivação de realização e poder, motivação para o desempenho, motivação para o envolvimento.

Finalmente o estudo dos preditores da motivação, através da análise da regressão linear múltipla, método *stepwise*, conduziu-nos aos seguintes preditores: níveis de satisfação, habilitações literárias e motivação para a organização do trabalho.

Palavras-chave: Benefícios; Motivação

Abstract

The main objective of this work is to understand the relationship between benefits and the levels of collaborators' motivation in Novadelta and Delta Serviços of Nabeiro - Delta Cafés Group, so this is a case study. We look for understand how the benefits attributed to the collaborators in these enterprises, can be reflected in their levels of motivation. Nabeiro's Group offers to their collaborators several benefits in health' areas, food, transportation and easy access to benefits and services through partnerships with others entities. To identify the predictors and the differentiators of motivation it was another objective of this study.

The information was collected through a questionnaire and the data were treated according to the recommendations made in the literature. The questionnaire were studied to different moments: exploratory, pilot and final studies. We obtained a robust questionnaire.

Differential studies, performed through analysis of variance (ANOVA), allowed us to conclude that the levels of motivation subjects' are influenced by some sociodemographic variables, namely: educational qualifications, enterprise where they work, work they made and length of service. Whereas, correlational studies made, using the Pearson coefficient, its allowed us to reach the conclusion that there is a relationship between the levels of collaborators' motivation, their levels of satisfaction, their degree of satisfaction with the possibility of using the benefits which are offered by the enterprise and with the motivating factors in total and with the following motivating factors: motivation with the organization, of the work motivation of achievement and power, motivation for performance and motivation to the involvement.

Finally, the study of predictors of motivation, through the analysis of multiple linear regression, stepwise method, led us to the following predictors: levels of satisfaction, education qualifications and motivation for the organization at the job.

Keywords: Benefits; Motivation

Lista de Abreviaturas e Siglas

- [S.I.] – Local de edição desconhecido
- AF – Análise Fatorial
- AFCP – Análise fatorial em componentes principais.
- ATL – Atividades de tempos livres
- Cit. in* – Citado em
- DP – Desvio padrão
- Ed. – Edição
- ERG – *Existence, Relatedness, Growth*
- ESTGP – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre
- H₁ – Hipótese 1
- IPM – Índice Potencial Motivador
- JDS - *Job Diagnostic Survey*
- KG – Quilograma
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- LDA - Limitada
- M² - Metro quadrado
- OCT - Organização Científica do Trabalho
- S.A. – Sociedade anónima
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- TDA - Teoria da autodeterminação

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
Lista de Abreviaturas e Siglas	VI
Lista de Anexos.....	X
Lista de Figuras	XI
Lista de Gráficos	XII
Lista de Tabelas.....	XIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do tema do projeto	1
1.2. Objetivos do projeto	1
1.3. Estrutura do projeto.....	2
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO	3
2.1. Caracterização da Entidade	3
2.2. Locais de realização do estudo.....	6
2.2.1. Novadelta, S.A. - Comércio e Indústria de Cafés.....	6
2.2.2. Delta Serviços – Consultoria e Serviços, Lda	7
CAPÍTULO III – FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO TRABALHO	9
3.1. Gestão e estratégia de Recursos Humanos	9
3.2. Motivação.....	10
3.2.1. Definição de motivação.....	10
3.2.2. Evolução de motivação	12
3.2.3. Formas de motivação	13
3.2.4. Teorias da motivação	14
3.2.4.1. Teorias de Conteúdo.....	14
Teoria das Necessidades de Maslow	14
Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	17
Teoria X e Y de McGregor	18
Teoria das necessidades de McClelland.....	19
Teoria ERG de Alderfer	20
3.2.4.2. Teorias de Processo	21
Teoria da Equidade.....	21
Teoria da Expectativa.....	22
Teoria do reforço	23
Teoria das características da função.....	24

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan.....	25
Teoria da definição de objetivos	27
3.2.5. Estratégias de motivação	27
3.3. Sistema de recompensas.....	30
3.3.1. Conceito e objetivos	30
3.3.2. Evolução do Sistema de Recompensas	33
3.3.3 Recompensas.....	34
3.3.4. Recompensas totais	36
3.3.5. Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.....	37
3.3.6. Estrutura de um sistema de recompensas	38
3.3.7. Tipos de benefícios e as suas características.....	39
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	42
4.1. Introdução	42
4.2. Objetivos e hipóteses de investigação	42
4.3. Etapas dos estudos que integram o projeto	43
4.4. Amostra	43
4.4.1. Procedimentos e Cuidados éticos	44
4.5. Prova utilizada no estudo	45
4.5.1. Fatores motivacionais.....	47
4.6. Enquadramento Metodológico	50
CAPÍTULO V – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DAS PROVAS	54
5.1. Estudo Exploratório.....	54
5.2. Estudo Piloto	54
5.2.1. Caracterização da amostra – Estudo piloto	54
5.2.2. Análise da sensibilidade - Estudo piloto	56
5.2.3. Análise da fidelidade - Estudo piloto	58
5.2.4. Apreciação e considerações finais do estudo piloto.....	59
5.3. Estudo final	60
5.3.1. Objetivo.....	60
5.3.2. Caracterização da amostra.....	60
5.3.3. Estudo da Sensibilidade	65
5.3.4. Análise da fidelidade.....	66
5.3.5. Estudo da validade de constructo	68
5.4. Análise da validade externa do questionário	72
5.5. Apreciação e considerações do estudo final.....	73
CAPÍTULO VI – RESULTADOS.....	75

6.1. Perceção dos sujeitos.....	75
CAPÍTULO VII – ESTUDO DAS HIPÓTESES E ESTUDOS DIFERENCIAIS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	96
7.1. Estudo das hipóteses.....	96
7.2. Diferenciadores da motivação.....	99
7.3. Estudo de preditores.....	104
7.4. Síntese e discussão	108
7.4.1. Interpretação dos resultados	108
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES	112
8.1. Principais conclusões	112
8.2. Sugestão para trabalhos futuros.....	115
Bibliografia	116
Anexos.....	127

Lista de Anexos

Anexo I – Cronologia da História da Delta Cafés – Grupo Nabeiro até 2012.	128
Anexo II – Organograma da Delta Cafés - Grupo Nabeiro.....	130
Anexo III – Questionário.....	131
Anexo IV – Condições do seguro de saúde.....	137
Anexo V – Distribuição dos itens pelos fatores motivacionais.	138
Anexo VI – Análise da fidelidade - Estudo piloto	139
Anexo VII – Análise da fidelidade - Estudo final	140
Anexo VIII - Variância total explicada para 7 itens.....	141
Anexo IX – Análise das frequências: Questão 7	142
Anexo X – Análise das frequências: Questão 8	144
Anexo XI – Análise das frequências: Questão 9	145
Anexo XII – Análise das frequências: Questão 11.....	146
Anexo XIII – Análise das frequências: Questão 11.1	147
Anexo XIV – Análise das frequências: Questão 12.....	149
Anexo XV - Diferenciadores não significativos	150

Lista de Figuras

Figura 3.2.4. Pirâmide das Necessidades de <i>Maslow</i>	15
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 5.3.1. <i>Scree Plot</i>	69
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 2.1.1. Resumo dos dados da empresa.....	3
Tabela 2.1.2. Resumo das empresas que fazem parte da Delta Cafés.....	4
Tabela 2.2.1. Resumo dos dados da Novadelta, S.A.....	6
Tabela 2.2.2. Resumo dos dados da Delta Serviços, Lda.....	8
Tabela 4.5.1. Capitais, franquias e carências do seguro.....	47
Tabela 5.2.1. Frequências e percentagens - Género.....	55
Tabela 5.2.2. Frequências e percentagens - Habilitações académicas.....	55
Tabela 5.2.3. Frequências e percentagens - Empresa.....	56
Tabela 5.2.4. Frequências e percentagens – Tempo de serviço e antiguidade.....	56
Tabela 5.2.5. Média, desvio padrão, mínimos e máximos.....	57
Tabela 5.2.6. Novo <i>Alfa de Cronbach</i>	58
Tabela 5.2.7. Correlações dos itens.....	59
Tabela 5.3.1. Frequência do género.....	61
Tabela 5.3.2. Frequências da caracterização da amostra.....	61
Tabela 5.3.3. Frequência das habilitações académicas.....	62
Tabela 5.3.4. Frequência da empresa a que os colaboradores pertencem.....	62
Tabela 5.3.5. Frequência das funções.....	63
Tabela 5.3.6. Frequência do tipo de contrato.....	64
Tabela 5.3.7. Frequência do departamento/ área.....	64
Tabela 5.3.8. Medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo).....	65
Tabela 5.3.9. Novo <i>Alfa de Cronbach</i>	67
Tabela 5.3.10. Novas correlações dos 26 itens.....	67
Tabela 5.3.11. Medida de KMO e teste esfericidade de Bartlett.....	68
Tabela 5.3.12. Variância total explicada para 4 fatores.....	70
Tabela 5.3.13. Estudo dos fatores.....	71
Tabela 5.4.1. Correlações entre o total dos itens e os fatores motivadores.....	73
Tabela 6.1.1. Frequência da questão da motivação do colaborador.....	75
Tabela 6.1.2. Frequência da questão da satisfação do colaborador.....	76
Tabela 6.1.3. Frequência do conhecimento da existência de recompensas.....	77
Tabela 6.1.4. Frequência do conhecimento do pagamento das taxas moderadoras.....	77
Tabela 6.1.5. Frequência do conhecimento do pagamento de 90% em assistência hospitalar.....	78
Tabela 6.1.6. Frequência do conhecimento do pagamento de 65% em estomatologia.....	78

Tabela 6.1.7. Frequência do conhecimento de inclusão de bebés sem período de carência.	79
Tabela 6.1.8. Frequência do conhecimento de exclusão acid. de trabalho, psicologia e psiquiatria.	80
Tabela 6.1.9. Frequência do conhecimento de exclusão de tratamentos de estética e plásticas.	80
Tabela 6.1.10. Frequência do conhecimento da oferta do pequeno-almoço e lanche.	81
Tabela 6.1.11. Frequência do conhecimento da oferta do transporte.	82
Tabela 6.1.12. Frequência do conhecimento da existência de várias especialidades na clínica.	82
Tabela 6.1.13. Frequência do conhecimento das vantagens de pagamento.	83
Tabela 6.1.14. Frequência do conhecimento dos recursos humanos do Delta Saúde.	84
Tabela 6.1.15. Frequência do conhecimento dos encaminhamentos do Delta Saúde.	84
Tabela 6.1.16. Frequência do conhecimento do desconto nas Lojas Alentejo.	85
Tabela 6.1.17. Frequência do conhecimento das condições especiais nas Lojas Alentejo.	86
Tabela 6.1.18. Frequência do conhecimento dos Descontos e Nabeirauto.	86
Tabela 6.1.19. Frequência do conhecimento da manutenção Nabeirauto	87
Tabela 6.1.21. Frequência do conhecimento de descontos na Baviera Portugal.	88
Tabela 6.1.22. Frequência do conhecimento de descontos na Agência Abreu	89
Tabela 6.1.23. Frequência do conhecimento de descontos na Agência Luna.	90
Tabela 6.1.24. Frequência do conhecimento de oferta de condições preferenciais no crédito e contas poupança.	90
Tabela 6.1.25. Frequência do conhecimento da oferta de condições especiais no crédito habitação, seguros de casa, automóvel e saúde	91
Tabela 6.1.26. Frequência da satisfação dos colaboradores com o uso dos benefícios.	93
Tabela 7.1.1. Correlações entre o total, os fatores motivadores vs. motivação e satisfação.	97
Tabela 7.1.2. Correlações entre a motivação e os fatores sociodemográficos.	98
Tabela 7.2.1. Diferenciador hab. Académicas (médias).	100
Tabela 7.2.2. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por habilitações literárias.	100
Tabela 7.2.3. Diferenciador empresa (médias).	101
Tabela 7.2.4. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por empresa.	101
Tabela 7.2.5. Diferenciador função (médias).	102
Tabela 7.2.6. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por função.	102
Tabela 7.2.7. Diferenciador tempo de serviço (médias).	103
Tabela 7.2.8. Diferenciador do tempo de serviço (ANOVA).	104

Tabela 7.3.1. Regressão onde evidencia o r^2 (motivação).....	105
Tabela 7.3.2. ANOVA (motivação).	106
Tabela 7.3.3. Coeficientes (motivação).....	107

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do tema do projeto

Este estudo insere-se no projeto final do Mestrado em Gestão de PME da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, e tem como objetivo compreender de que forma os benefícios concedidos aos colaboradores da empresa Novadelta e Delta Serviços do Grupo Nabeiro –Delta Cafés influenciam os seus níveis de motivação.

A empresa Delta Cafés dispõe de um variado leque de benefícios/ regalias para os seus colaboradores. Os benefícios dos colaboradores são os seguintes: Seguro de saúde (não incluindo a maternidade) alargado aos familiares diretos (cônjuges e filhos) por um valor mensal reduzido; transporte de ida e volta para o local de trabalho; protocolos com outras entidades (setor automóvel, bancário, viagens, alimentação e produtos de segurança) permitindo aos colaboradores condições especiais na aquisição de bens e serviços; e refeitório que oferece diariamente o pequeno-almoço e o lanche.

Recentemente foi desenvolvido um serviço, Delta Saúde, que dispõe de dois médicos e um terapeuta e tem como objetivo o encaminhamento dos colaboradores para médicos de especialidades. O terapeuta para além de encaminhar, também faz tratamentos.

Os benefícios surgem, muitas vezes, na literatura como uma das estratégias usadas pelas empresas no sentido de aumentar os níveis de motivação dos colaboradores. Tendo em conta o esforço feito pelo Grupo Nabeiro, no que concerne aos benefícios a atribuir aos seus colaboradores, procurámos perceber a importância que estes têm nos níveis de motivação dos colaboradores.

Desta forma surge o tema “A relação entre os benefícios e os níveis de motivação dos colaboradores: Estudo nas empresas Novadelta e Delta Serviços do Grupo Nabeiro – Delta Cafés”.

1.2. Objetivos do projeto

O projeto de mestrado tem como objetivo central compreender de que forma os benefícios atribuídos aos colaboradores das empresas Novadelta e Delta Serviços do Grupo Nabeiro - Delta Cafés, se encontram relacionados com os seus níveis de

motivação. Procuramos ainda entender quais são os fatores diferenciadores e preditores da motivação dos colaboradores das citadas empresas.

Esperamos que este estudo traga um contributo importante para o Grupo Nabeiro. A motivação surge na literatura como um fator importante no desempenho dos colaboradores. Consideramos, por isso, uma mais valia identificar alguns dos fatores que contribuem para a motivação.

1.3. Estrutura do projeto

Este projeto encontra-se estruturado em oito capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se a parte introdutória do projeto onde é abordado o tema e a sua importância, os objetivos e também a estrutura.

O segundo capítulo, de forma sintética, caracteriza as empresas onde foi feito este estudo. No capítulo três são apresentados os fundamentos teóricos que serviram de suporte à parte empírica deste trabalho. Duas grandes temáticas serão abordadas: a motivação e os benefícios.

O quarto capítulo refere-se às decisões tomadas para a operacionalização dos objetivos que nortearam a investigação realizada.

O quinto capítulo integra o processo de validação das provas. É caracterizado o estudo exploratório, o estudo piloto e o estudo final. No estudo piloto e no final são apresentados a caracterização da amostra, a análise da sensibilidade e fidelidade. No estudo final é ainda apresentado o estudo da validade de constructo e a análise da validade externa do questionário.

No capítulo sexto são evidenciados os resultados no que concerne à perceção dos colaboradores face aos seus níveis de motivação, satisfação, importância atribuída aos benefícios e até o seu nível de conhecimento face a cada um dos benefícios atribuídos aos colaboradores.

O capítulo sétimo mostra o estudo das hipóteses e os estudos dos diferenciadores dos níveis de motivação dos colaboradores da Novadelta e Delta Serviços.

Por último, no oitavo capítulo evidenciam-se as principais conclusões e as sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO

2.1. Caraterização da Entidade

A empresa Delta Cafés – Grupo Nabeiro encontra-se sediada em Campo Maior e possui empresas em diversos sectores. A tabela 2.1.1. mostra, de forma sintetizada, os dados mais importantes da empresa.

Tabela 2.1.1. Resumo dos dados da empresa.

Nome	Delta Cafés – Grupo Nabeiro
Atividade	Torrefação e Comercialização dos cafés Delta
Morada (Sede)	Av. Calouste Gulbenkian 7370-025 Campo Maior
Telefone	268 699 200
E-mail	info@delta-cafes.pt
Página Web	www.delta-cafes.pt

Fonte: Elaboração própria com dados cedidos pela empresa.

A Delta Cafés é constituída por diversas empresas em diversas áreas, sendo a maioria sediadas na Vila de Campo Maior (Anexo II).

A tabela 2.1.2. mostra quais as empresas que constituem o Grupo e em que área atuam.

Tabela 2.1.2. Resumo das empresas que fazem parte da Delta Cafés.

Empresa	Definição
Nabeirogest	Comércio geral de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Novadelta	Comércio geral de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Tecnidelta	Produção, comercialização, manutenção e importação de equipamentos hoteleiros (máquinas e moinhos de café).
Manuel Rui Azinhais Nabeiro	Comércio geral de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Delta Serviços	Prestação de serviços e consultoria.
Torrefacção Camelo	Indústria de torrefacção de café, cevada, chicória e quaisquer outros géneros que a lei permita e o comércio por grosso e a retalho dos respetivos produtos.
Delta Madeira	Comercialização de cafés, sucedâneos de café e sem café, cacau e outros produtos alimentares, máquinas e moinhos de café, importação e comercialização de cerveja e outras bebidas alcoólicas.
Nabeirauto	Comércio de veículos automóveis, peças e acessórios, manutenção e reparação de veículos, venda de combustíveis e aluguer de veículos automóveis de passageiros e mercadorias sem condutor.
Nabeirotrans	Serviços de transportes rodoviários de mercadorias
Adega Mayor	Produção de vinhos comuns e licorosos, enoturismo, exploração agrícola e pecuária, turismo rural, e cinegético.
Nabeirodist	Comércio retalhista, grossista e armazenista, nomeadamente, comércio a retalho em supermercados e hipermercados, comércio e distribuição por grosso de produtos e bens alimentares, bebidas e tabaco, e outros bens de consumo.
Nabeirorest	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Nabeirotel	Investimento e exploração em unidades hoteleiras e similares e gestão hoteleira.
Nabeirimóvel	Compra e venda e arrendamento de bens imobiliários e gestão imobiliária.
Toldiconfex	Fabricação e comercialização de reclames publicitários luminosos, toldos, chapéus de sol e outros, confeções diversas
Agrodelta	Transformação e comercialização de produtos agrícolas e alimentares, nomeadamente, produção, armazenagem e comercialização de azeites
Joaquim dos Santos	Fabricação de produtos alimentares (padaria e pastelaria).
João dos Santos	Torrefacção de Café.
Naturdelta	Sociedade Empreendedora de Agricultura, Turismo, Educação e Natureza
Coração Delta	Instituição de Solidariedade Social
Delta Ciência	Museu do Café
Novadelta Espanha	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Novadelta Luxemburgo	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Angonabeiro	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Delta Foods Brasil	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.

Fonte: Elaboração própria com dados cedidos pela empresa.

Missão

A Delta Cafés possui como missão a conquista e o agrado dos clientes através da resposta às suas exigências, com o objetivo de obtenção da sua satisfação e fidelização. Agradar a todos os clientes não é tarefa fácil, por isso a Delta Cafés tem apostado no lançamento de vários tipos de café e cápsulas, de modo a atingir e conquistar diversos públicos-alvo. A criação e partilha de valores com os consumidores é um elemento chave da empresa.¹

Valores

Definir valores e princípios humanos foi sempre uma grande preocupação que a Delta Cafés deteve dando-lhes seguimento ao longo do seu percurso no mercado.

Estes valores e princípios humanos tornaram possível a elaboração de uma “Marca de Rosto Humano”, que se baseia na identidade tanto da empresa como dos clientes (“Um cliente, Um Amigo”), dos fornecedores e restantes partes intervenientes. Existe uma elevada preocupação na aplicação de práticas, políticas e princípios, para que seja possível a existência de relações sólidas e duráveis entre as partes, sem nunca esquecer os valores definidos. Esses valores são: integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, solidariedade, responsabilidade social, humildade e verdade.

A Delta Cafés não se preocupa apenas com as necessidades dos clientes, mas também com as dos seus colaboradores, sendo que estes devem cumprir e seguir sempre os valores da empresa. Os colaboradores e as chefias têm também um papel fundamental no sucesso e bom funcionamento da empresa, devendo existir, por parte dos mesmos, honestidade, lealdade, humildade, solidariedade e sustentabilidade.

A empresa dá grande importância aos princípios orientadores do negócio, sendo eles: desenvolvimento sustentável, integridade normativa e transparência, comunicação- “um cliente, um amigo”, qualidade, saúde e segurança, responsabilidade ambiental, sustentabilidade nas origens, inovação responsável, excelência e liderança.²

¹ (Delta-café, 2016)

² (Manual Corporativo do Grupo Nabeiro, 2012)

2.2. Locais de realização do estudo

2.2.1. Novadelta, S.A. - Comércio e Indústria de Cafés

A empresa Novadelta, S.A. pertence à Delta Cafés – Grupo Nabeiro, encontra-se sediada em Campo Maior e dedica-se ao comércio e indústria de cafés. A tabela 2.1.2. mostra os dados mais importantes da empresa, de forma sintetizada.

Tabela 2.2.1. Resumo dos dados da Novadelta, S.A.

Nome	Novadelta, S.A.
Atividade	Indústria do Café e do Chá Comércio por grosso de outros produtos alimentares
Morada (Localização)	Herdade das Argamassas, 7350 - 001 Campo Maior
Sede social	Av. Infante Dom Henrique, 151-A, 1950-406 Lisboa
Constituição	15-06-1984
Capital Social	17.570.000,00€

Fonte: Elaboração própria com dados cedidos pela empresa.

A Novadelta, S.A. dedica-se à indústria do café e do chá, e comercializa por grosso alguns bens alimentares e complementares (cacaos, chocolates, açúcares, adoçantes, leite, chás, infusões e canela em pau). É constituída por cerca de 399 colaboradores e atua 24 sobre 24 horas, através de horários rotativos dos operadores, garantindo assim que as linhas de produção não parem.

Após receção das matérias-primas e das subsidiárias, a empresa é responsável pela transformação das mesmas no produto final, de modo a ser expedido e distribuído aos

clientes. Em média por dia, produzem-se 70 toneladas de café e são expedidos cerca de 500 contentores para distribuição.

A Novadelta, S.A. já adquiriu diversas certificações no âmbito da qualidade, responsabilidade social e ambiental. Foi a primeira empresa em Portugal a obter a certificação de qualidade NP 29002. Em relação à torrefação e comercialização do café, a fábrica foi a primeira do referido setor, a conseguir o certificado de qualidade ISO 9001:2008.

Trata-se de uma empresa moderna, sendo a linha torrefatora das mais recentes da Europa. No entanto, existem ainda muitos processos manuais, para que alguns postos de trabalho não sejam extintos.³

2.2.2. Delta Serviços – Consultoria e Serviços, Lda

A empresa Delta Serviços – Consultoria e Serviços, Lda. pertence à Delta Cafés – Grupo Nabeiro, encontra-se sedeadada em Campo Maior e dedica-se a todo o tipo de serviço científico, técnico, administrativo e de consultoria.

A tabela 2.1.3. mostra os dados mais importantes da empresa, de forma sintetizada.

³ (Portal Delta, 2016)

Tabela 2.2.2. Resumo dos dados da Delta Serviços, Lda

Nome	Delta Serviços, Lda
Atividade	Consultoria e Serviços de carácter científico, técnico e outros similares
Morada (Localização)	Av. Calouste Gulbenkian 7370-025 Campo Maior
Constituição	08/07/2003
Capital Social	250.000,00 €

Fonte: Elaboração própria com dados cedidos pela empresa.

A empresa Delta Serviços trata de uma sub-holding hierarquicamente e engloba todas as empresas de todos os setores do Grupo Nabeiro, tal como se verifica no organograma do anexo II. É constituída por 340 colaboradores, sendo que a maioria se encontra presencialmente na Sede da empresa.

Esta empresa engloba todo um conjunto de serviços prestados em vários departamentos, que dizem respeito a todas as empresas do Grupo, tais como: contabilidade, financeiro, auditoria, recursos humanos, jurídico, informática, comercial e cartão cliente, centro de atendimento, marketing, compras, centro de formação, qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho e manutenção.⁴

⁴ (Portal Delta, 2016)

CAPÍTULO III – FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO TRABALHO

3.1. Gestão e estratégia de Recursos Humanos

Hoje em dia as organizações, com alguma frequência, necessitam fazer mudanças. Esta necessidade resulta do facto de as organizações terem de fazer face à conjuntura envolvente também ela em constante alteração. A mudança organizacional obriga, por sua vez, a que os colaboradores se adaptem de forma a serem capazes de responder de forma eficaz e eficiente às novas exigências.

Gomes & Borba (2011, *cit. in* Gomes, 2011) salientam a importância do envolvimento dos colaboradores no sucesso de uma empresa. Os autores referem a importância dos colaboradores se focarem na concretização dos objetivos organizacionais e no desenvolvimento de novas competências sempre que necessário. Acrescentam a necessidade de os colaboradores estarem dispostos a dar o seu melhor, a ser criativos e com espírito crítico e de inovação.

A importância dos recursos humanos exige, de acordo com os mesmos autores, que na estratégia da empresa seja dada relevância à gestão dos recursos humanos.

Quinn, Mintzberg & James (1991, *cit. in* Cordeiro, 2009) destacam como aspetos fundamentais na delineação estratégica da empresa: os objetivos, as metas, as táticas para as alcançar, programas, Análise Swot, conjuntura económica e outras ameaças do meio externo.

Porter (1996, *cit. in* Oliveira, 2009) afirma que a estratégia envolve um conjunto de atividades que permitam à empresa uma posição única e com um determinado valor. Refere ainda que a estratégia se relaciona com fatores que tornam a empresa exclusiva, dando-lhe mais vantagem competitiva em relação às restantes. Uma estratégia eficaz deve ter definidas medidas no caso de ocorrer mudanças na sua envolvente, sabendo também aproveitar as oportunidades que essas mudanças trarão para a empresa (Cowling & Mailer, 1998).

Miles & Snow (1978) referem um conjunto de três estratégias organizacionais: a defensiva, a prospetora e a analisadora. Cada uma das estratégias possui características específicas. Na estratégia defensiva as empresas pretendem apenas defender a sua posição, não tendo como objetivo alargar e conseguir atingir uma posição mais elevada. A estratégia prospetora é utilizada por empresas que procuram sempre inovar e explorar

as novas oportunidades do mercado. Por último, a estratégia analisadora combina as duas estratégias referidas anteriormente; por um lado a empresa tem preocupação em inovar e aproveitar as oportunidades que o mercado lhe dá, cautelosamente, por outro defende sempre a sua posição e ao mesmo tempo observa a concorrência.

Segundo Boldizzoni & Cols (1990, *cit. in* Brandão, 2000), existem quatro variáveis importantes na gestão de uma empresa, sendo elas: a missão, a estratégia, a estrutura da empresa e a própria gestão de recursos humanos que trata os processos de seleção e recrutamento, avaliação, retribuição, formação, entre outras. Estas variáveis devem estar em constante interação para que os objetivos definidos se concretizem.

Em suma, destaca-se a importância de numa empresa existir um acompanhamento a nível da inovação tecnológica, uma boa gestão estratégica e de recursos humanos, com especial preocupação em ter colaboradores motivados, com conhecimento dos objetivos da empresa, com iniciativa e capacidade para inovar e aceitar a mudança (Gomes, 2011).

3.2. Motivação

3.2.1. Definição de motivação

A definição do conceito de motivação não reúne uniformidade na comunidade científica; existe, no entanto, um denominador comum em todas as definições. A motivação é vista sempre como o agente dinâmico do comportamento. De seguida, apresentam-se algumas definições deste conceito.

Mitchell (1982) define motivação como um conjunto de métodos psicológicos que causam diversos sentimentos, bem como a extinção, direção e persistência das atividades voluntárias orientadas para os objetivos definidos.

Deci (1992) afirma que a motivação se relaciona com o comportamento do indivíduo sendo o que dá origem à ação, à forma como é orientada, e de que forma é voluntariamente inspecionada.

Para Pinder (1998) a motivação atua através de forças internas e externas originando um comportamento, com determinada intensidade, duração e rumo, alcançando assim um determinado objetivo.

Para Wiley (1997) a motivação trata-se de um estado interno, individual e intencional. Este autor refere que a motivação ocorre no interior do indivíduo, uma vez que as necessidades de cada um são diferentes. Wiley considera que a motivação é um estado interno e individual. O mesmo autor considera a motivação intencional pelo facto de o comportamento derivado da motivação ser voluntário e resultante de fatores individuais e situacionais.

Reis & Pena (2001) consideram que a motivação sendo um estado interno e individual, se torna difícil que os gestores sejam capazes de encontrar estratégias que motivem todos os colaboradores. No mesmo sentido, Mann (2006) refere que existe alguma dificuldade em encontrar fatores motivadores para todos os indivíduos uma vez que, cada indivíduo tem as suas próprias necessidades. O mesmo autor refere, ainda, que inclusive, no próprio indivíduo as necessidades não são constantes, isto é, as necessidades mudam no indivíduo em tempos cronológicos diferentes. Assim sendo, os gestores das empresas enfrentam obstáculos no sentido de ter todos os indivíduos igualmente motivados.

Segundo Ferreira, Neves & Caetano (2011) para que um indivíduo inicie uma determinada ação é necessário que exista uma necessidade. Essa necessidade trata-se de um estado interno do indivíduo e através da mesma, é possível atingir os resultados pretendidos e a satisfação dessa necessidade. Por vezes a ação é realizada, mas a necessidade não é satisfeita da forma que foi prevista, nestes casos poderá existir um sentimento de frustração por parte do indivíduo. Este sentimento de frustração pode desenvolver no indivíduo outros sentimentos como a incapacidade, nervosismo, agressividade, entre outros.

A motivação é bastante importante no sucesso das empresas, pois quando os colaboradores estão motivados realizam as tarefas atribuídas com melhor empenho e vontade (Verma & Verma, 2012).

Genericamente, podemos considerar que a motivação resulta de um conjunto de forças internas ou externas ao indivíduo que o impulsionam para a ação com vista a alcançar uma meta. Quando são gerados comportamentos é sinal que existe uma necessidade que requer ser satisfeita. Através da necessidade encontrada, existem orientações internas ou externas ao indivíduo para a redução ou satisfação da mesma.

Relativamente às empresas, os colaboradores devem estar sempre motivados para que, quando existam advertências e mudanças, a sua adaptação seja fácil e encarada

como uma melhoria. Para tal, a própria empresa deverá dar aos seus colaboradores um ambiente aberto, em que exista a aceitação e possibilidade de os mesmos darem a sua opinião e sugestões relativamente às melhorias.

Segundo Ryan & Deci (2000b) um indivíduo que não tenha vontade para realizar uma determinada ação, designa-se por pessoa desmotivada; caso seja um indivíduo que sente vontade e inspiração para realizar uma determinada tarefa, designa-se por pessoa motivada.

3.2.2. Evolução de motivação

O conceito de motivação tem, ao longo do tempo, sofrido uma evolução resultante do debate e aparecimento de teorias de diversos autores. Este conceito de motivação tem também ganho crescente importância no seio das organizações.

O conceito de motivação começou a ser abordado após a Revolução industrial com as teorias da Escola Clássica. Segundo Chambel & Curral (2008) a primeira abordagem, denominada OCT, foi defendida por Taylor em 1911, e tinha como princípio o aumento da produtividade alcançada através do aumento dos salários dos colaboradores.

Elton Mayo, entre 1932 e 1945 decidiu estudar o porquê da existência de oscilações na produtividade, de queixas e da insatisfação por parte dos colaboradores de uma empresa. Este estudo pretendia verificar se a produtividade estaria ou não relacionada com o ambiente na organização. Após conclusão do estudo, Elton Mayo averiguou que o espaço físico do trabalho tinha alguma importância, mas não tanta como determinados aspetos como o reconhecimento, a segurança e o sentimento de propriedade. Constatou também a influência que têm os relacionamentos entre colegas e chefes na motivação, pois se existem boas relações existe garantia de lealdade e cooperação de toda a equipa.

Mais tarde em 1949, surgiu a Teoria Administrativa, defendida por Fayol, que considerava que o foco estava no topo da empresa e que através de regras e princípios impostos conseguia controlar o funcionamento de toda a organização.

Anos mais tarde, e em oposição às teorias anteriormente relatadas, surgiu a Escola de Relações Humanas que frisava os sentimentos como impulsor do comportamento do indivíduo, ou seja, começou a existir preocupação com as motivações psicológicas e

sociais, em vez da motivação fisiológica com foco na recompensa material, tendência que se mantém na atualidade.

Em suma, o conceito de motivação sofreu uma grande evolução; inicialmente considerava-se o dinheiro como principal fonte de motivação, evoluindo mais tarde e passando a considerarem-se outros aspetos bastante importantes nas empresas, como fontes de motivação.

3.2.3. Formas de motivação

Cada vez existe maior preocupação por parte das empresas em estimular a motivação dos colaboradores criando instrumentos e procedimentos para que os mesmos consigam manter ou até elevar a sua motivação no trabalho.

Existem duas formas possíveis para motivar os indivíduos: a motivação intrínseca e extrínseca. A motivação extrínseca diz respeito a recompensas que serão atribuídas ao indivíduo caso concretize determinado objetivo proposto pela organização; ou seja, existe um fator externo que motiva o indivíduo a atingir esse objetivo, podendo ser atribuída uma recompensa ou simplesmente para não usufruir duma penalização (Latham & Pinder, 2005). Para Christensen (2002) as recompensas podem ser salários, regalias, melhores condições de trabalho, melhores políticas e procedimentos do ambiente organizacional. Na motivação intrínseca o comportamento do indivíduo é originado por impulsos internos, ou seja, ele cumpre o objetivo proposto e no final sente-se realizado com o trabalho elaborado, não necessitando de qualquer recompensa. Este tipo de motivação encontra-se relacionado com a realização pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a possibilidade de progressão e crescimento na carreira profissional (Christensen, 2002).

Daniel & Metcalf (2005) defendem que a motivação tanto pode ser intrínseca como extrínseca, ou até ambas em simultâneo, dependendo de fatores como as características individuais, da natureza do posto de trabalho e da natureza da própria organização.

Diversos autores apresentaram teorias relativas à motivação, permitindo assim entender os fatores e processos que levam ao aumento da mesma.

3.2.4. Teorias da motivação

Segundo Ryan (2011) a evolução e progresso das teorias da motivação tem aumentado nos últimos 60 anos. Sendo que existiu um crescente número de estudos que provam que existem inúmeros fatores que influenciam a motivação, não sendo apenas o dinheiro.

Considera-se que existem dois tipos de teorias da motivação, sendo elas: as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo. As teorias de conteúdo abrangem as teorias Maslow (1943), Alderfer (1972), McClelland (1961), Herzberg (1966), McGregor (1967, 1969) Quanto às teorias de processo já compreendem outras teorias como: Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968), Hackman e Oldham (1974), Deci e Ryan (1985) e Locke & Latham (1990).

As teorias de conteúdo têm por base determinar as necessidades específicas que motivam os indivíduos a realizar ações, procurando assim, compreender o que os motiva. Já as teorias de processo procuram explicar como funciona a motivação, ou seja, os próprios colaboradores pretendem satisfazer as suas necessidades para atingirem o sucesso.

De acordo com Katzell & Thompson (1990, *cit. in* Tamayo & Pascoal, 2003) as teorias da motivação podem ainda ser divididas em exógenas e endógenas. As teorias exógenas dizem respeito aos aspetos que motivam o trabalho, como o ambiente do local de trabalho, as condições dadas aos colaboradores e ainda as oportunidades de ascensão na carreira; as teorias endógenas relacionam-se com motivações pessoais, que partem do interior do indivíduo.

De seguida, e de forma sumária, apresenta-se as diferentes teorias da motivação.

3.2.4.1. Teorias de Conteúdo

Teoria das Necessidades de Maslow

Como foi referido, esta teoria enquadra-se nas teorias de conteúdo da motivação.

Segundo Hunter (2012) em 1943 um psicólogo clínico, Abranam Maslow, decidiu elaborar um modelo teórico onde abordava a ligação entre motivação e as necessidades dos indivíduos, denominado por Hierarquia das necessidades. Começou por dividir

hierarquicamente as necessidades humanas em cinco categorias, sendo elas: as necessidades básicas ou fisiológicas, de segurança, de afiliação, de autoestima e de realização pessoal. Com esta divisão hierárquica, Maslow pretendia provar que o nível mais elevado de necessidade só se tornava motivador e alcançável, quando os anteriores estivessem totalmente satisfeitos (Guga, 2012; Hunter, 2012; Asproni, 2004). No entanto, esta teoria não foi logo aceite pelo mundo dos negócios, levando alguns anos até ser aplicada no conceito da motivação do trabalho.

Figura 3.2.4. Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6680-hierarquia-de-necessidades-de-maslow.html> (Pesquisado em 05/12/2016)

Segundo Hunter (2012), Maslow compôs uma pirâmide com as necessidades que considerou mais importantes, encontrando-se de forma ascendente:

- Necessidades fisiológicas: necessidades básicas (consumo de água, respirar, alimentação, entre outras);

- Necessidades de segurança: englobam a auto preservação através do perigo, evitamento de ameaça, entre outros;
- Necessidades sociais: referem-se ao desejo de realizar amizades, de aceitação pelos outros, associação e pertença;
- Necessidades de autoestima: compreende o estatuto, a atenção, o reconhecimento, a autoconfiança, entre outros;
- Necessidades de autorrealização: engloba a concretização individual, desenvolvimento, competência, competitividade, entre outros.

As necessidades de autorrealização que estão no topo da pirâmide são consideradas impossíveis ou muito dificilmente alcançáveis, pois a natureza humana é espontânea e está sempre a renovar, existindo sempre necessidades a satisfazer.

Robbins (1996) considerou que Maslow classificou as necessidades através de três princípios: princípio da dominância, da hierarquia e da emergência. O princípio da dominância pressupõe que enquanto uma necessidade não está satisfeita as outras não influenciam o comportamento do indivíduo. O princípio da hierarquia refere que as necessidades podem estar agrupadas hierarquicamente. Por fim, o princípio da emergência defende que uma nova necessidade apenas surge quando a anterior é totalmente satisfeita.

Segundo Alves (2006) esta teoria é estática, evidenciando que as necessidades não são sempre iguais, alteram com o tempo e com as experiências, mas também diferem de acordo com o cariz social, ou seja, as pessoas mais carenciadas normalmente não chegam ao topo da pirâmide.

Christensen (2002) crítica a teoria de Maslow no que concerne à progressão hierárquica. Se na realidade o cumprimento da hierarquia fosse feito de forma rígida estaríamos sempre dependentes do primeiro nível da hierarquia. Ao mesmo tempo, esta teoria trata-se de um modelo geral não distinguindo as diferenças individuais nos comportamentos e na motivação, ou seja, todos os indivíduos têm necessidades diferentes.

Em suma, através da teoria de Maslow verifica-se que as necessidades humanas estão presentes em intensidades diferentes; num determinado momento existe uma necessidade que é a mais importante, colocando as restantes de parte até esta estar satisfeita; não existe motivação quando uma necessidade é satisfeita, só se verificando quando existe uma expectativa de realizar a próxima necessidade; existem indivíduos que

saltam patamares da pirâmide, dependendo do tipo de necessidade; trata-se de uma motivação dinâmica, que pode repetir-se muitas vezes ao longo da vida de cada indivíduo, passando pelos vários patamares da mesma (Queiroz, 1996).

Herzberg pegou na teoria de Maslow e aprofundou melhor esta matéria, formando a teoria dos fatores motivadores e higiênicos.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Anos após o desenvolvimento da teoria de Maslow, Herzberg propõe outra teoria também baseada nas necessidades humanas. Herzberg propôs a existência de dois grupos de necessidades, sendo eles os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Segundo Robbins (2005) foram realizados vários estudos nos Estados Unidos com profissionais escolhidos por Herzberg e daí surgiu a teoria dos dois fatores.

Spector (2006) refere que Herzberg considerou que os fatores motivacionais incentivam à realização de uma determinada tarefa e são de carácter profundo, estável e duradouro. Ao realizar essa tarefa, o indivíduo consegue desenvolver a sua criatividade, independência, liberdade e realização. O mesmo autor classificou a variável do salário a mais difícil de classificar na teoria por Herzberg. O mesmo considerou que o salário se encaixava nas condições de trabalho sendo um fator de higiene.

Furnham (2002) refere que os fatores higiênicos relacionam-se com o contexto de trabalho e não proporciona satisfação aos indivíduos, apenas reduzem ou eliminam a insatisfação. Trata-se de fatores que se relacionam com as condições dadas aos colaboradores, tanto físicas como psicológicas. Estas condições podem ser as condições físicas de trabalho, os salários, as relações entre chefias e colegas, a segurança e a própria política da empresa. Por sua vez, os fatores motivacionais contribuem para a satisfação dos indivíduos e relacionam-se com os conteúdos do trabalho. Os fatores são a realização pessoal, o crescimento e reconhecimento, a responsabilidade e o trabalho em si.

Segundo Seco (2000) a teoria bifactorial de Herzberg teve diversas contribuições para a compreensão da satisfação e motivação dos colaboradores nas empresas.

Teoria X e Y de McGregor

Em 1960 McGregor propôs uma teoria da motivação designada por teoria X e Y. Esta teoria considera duas visões divergentes face à natureza humana, sendo que a teoria X se associa à visão negativa e a teoria Y à visão positiva.

Através de estudos e observações feitos em empresas, este autor verificou que a forma como os gestores consideram a natureza humana, tende a adaptar-se face ao comportamento dos seus colaboradores.

Segundo McGregor (2006) a teoria X aborda três importantes tópicos, sendo eles:

- Os indivíduos, quando não estão contentes com o trabalho que desempenham, têm tendência a evitá-lo;

- Com a tendência existente para o desagrado no posto de trabalho, os líderes devem aplicar estratégias, de forma a contornar esse desagrado e assim conseguir conter colaboradores que se foquem apenas nos objetivos organizacionais. Normalmente existe um controlo sobre esta tendência existente, com as exigências impostas aos colaboradores, mas também as recompensas. Por vezes a tendência para o descontentamento é de tal forma elevada que a oferta de boas recompensas não resolvem os problemas, e os colaboradores tendem a pedir mais, nunca atingindo o pretendido;

- A maior parte dos indivíduos optam por ser orientados pelos superiores, preferindo não ter grandes responsabilidades para não acarretar com consequências. Optam por se sentir seguros e a sua ambição é relativamente baixa.

Para McGregor (2006) a teoria X não consegue explicar a natureza humana mas sim as consequências que uma determinada estratégia mal implementada trará para a empresa.

O mesmo autor criou a teoria Y que dá importância ao fator humano dentro das empresas. Esta teoria veio melhorar a teoria X, que possui como principal foco o facto de o gasto de esforço físico e mental no trabalho ser igual como o do lazer e descanso, não existindo uma rejeição natural ao trabalho por parte dos indivíduos, como referia a teoria X.

Para além deste pressuposto, a teoria Y evidencia ainda:

- Para que o indivíduo se esforce para alcançar os objetivos organizacionais, não é estritamente necessário que exista controlo externo e ameaças de punição. O próprio

possui autocontrolo e auto direção que o levará a atingir os objetivos propostos pela organização;

- Normalmente os indivíduos comprometem-se a atingir os objetivos em função das recompensas que lhe serão atribuídas, sendo que o mais importante dessas recompensas é o que o indivíduo alcança para si próprio, como a realização profissional e o autodesenvolvimento;

- Existe uma aprendizagem feita pelos indivíduos para procurar responsabilidades e não apenas aceitar quando lhes são propostas;

- A presença de capacidades nos indivíduos como a imaginação, a criatividade e a inteligência é evidente e essencial para a resolução de problemas organizacionais.

A teoria Y do McGregor defende que os contributos dos indivíduos para a organização não se devem à natureza humana, mas sim à dificuldade por parte dos gestores em compreender o potencial ao nível das competências que os recursos humanos têm para dar às empresas.

Segundo McGregor (2006) quando existe falta de controlo e má implementação de estratégias por parte dos gestores, os colaboradores têm tendência a se tornarem preguiçosos, pouco responsáveis e criativos. Para o autor o foco da teoria Y é a integração. Os gestores das empresas devem criar condições aos seus colaboradores, para que todos atinjam os seus objetivos em prol do êxito da organização.

Ao relacionar a teoria do McGregor com a teoria de Maslow, verifica-se que a teoria X refere que as necessidades da base da pirâmide determinam o comportamento dos indivíduos, enquanto a teoria Y estabelece que as necessidades predominantes são as que se encontram no topo da pirâmide.

Teoria das necessidades de McClelland

Em 1989, David McClelland, um psicólogo com interesse na motivação do comportamento humano, considerou que existem diversas necessidades sociais presentes no indivíduo, que se alteram consoante a situação em que se encontram ou dependendo da cultura de cada indivíduo. Surge assim o modelo de McClelland que é constituído por três forças: a realização (sucesso), o poder e afiliação.

Segundo Teixeira (2013), através da teoria McClelland, afirmou que a realização diz respeito à determinação de objetivos e a ambição de os alcançar através de uma

força individual. Um indivíduo que esteja motivado para o sucesso assume a responsabilidade pessoal, de forma a encontrar soluções para os problemas que surgirão, alcançando o sucesso.

McClelland (1989) afirma que a necessidade de poder remete para a capacidade do indivíduo controlar o meio envolvente e restante comunidade para benefício próprio. A necessidade de poder associa-se à vontade de o indivíduo assumir posições de gestão e de liderança. As posições assumidas pelos gestores contribuem para uma elevada motivação para o poder, que por sua vez se associa às atividades competitivas que levam à conquista do prestígio e da estima.

Por fim, a afiliação trata da vontade de o indivíduo manter relações pessoais, estreitas e amigáveis. É caracterizada pelo interesse dos indivíduos em conquistar e manter relações (McClelland, 1989).

Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) de Clayton Alderfer surgiu em 1972, tendo por base a teoria das necessidades do Maslow. Este autor pegou nas cinco categorias de necessidades definidas por Maslow e reduziu-as para três grupos: existência, relacionamento e crescimento.

Alderfer, Kaplan & Smith (1974) consideraram que esta teoria trata-se de um sistema experimental que tem como objetivo a explicação, compreensão e previsão de como satisfazer os colaboradores e concretizar as necessidades humanas.

Segundo Teixeira (2013) o autor desenvolveu as necessidades de existência, ao juntar as necessidades fisiológicas e de segurança do Maslow. Alderfer considerou que as necessidades sociais de Maslow, são necessidades de relacionamento. Por fim, agrupou as necessidades de estima e de autorrealização de Maslow, transformando-as num só grupo denominado por necessidades de crescimento.

Segundo Teixeira (2013) a teoria de Alderfer veio contradizer a teoria de Maslow, na medida em que a ordem das necessidades não tinha de ser como Maslow referiu, podendo a ordem ser do nível mais alto para o nível mais baixo.

3.2.4.2. Teorias de Processo

Teoria da Equidade

Em 1965, Jean Stacy Adams desenvolveu a teoria da equidade com base em estudos que Homans (1961) desenvolveu. Esta teoria tem como objetivo explicar de que forma a justiça e injustiça em contexto de organização pode influenciar os níveis de motivação.

Adams enquadrou a teoria da equidade em contexto de comparação social, ou seja os indivíduos comparam espontaneamente as divergências das tarefas (*inputs*) e as recompensas (*outcomes*) recebidas, com os outros indivíduos que trabalham na mesma organização, ou que trabalham noutra organização desempenhando a mesma função. Esta comparação pode ainda ser feita com o próprio indivíduo em momentos diferentes. Os *inputs* tratam das tarefas atribuídas aos indivíduos, mas também a experiência, habilitações, responsabilidade, desempenho, formação, entre outras. Os *outcomes* ou *outputs* podem ser os salários, o cargo, o reconhecimento, o relacionamento com os colegas e chefias, entre outros.

Adams (1965) declarou que a comparação entre estes dois fatores deve ser feita com base num rácio, verificando-se através do mesmo, qual a importância que os dois fatores, *inputs* e *outcomes*, têm para o indivíduo. Existe equidade quando o resultado do rácio de um determinado indivíduo é idêntico ao de outro indivíduo, existindo uma comparação por parte do primeiro.

Segundo Gomes & Borba (2011) os colaboradores sentem que estão perante uma justiça organizacional quando verificam que o que recebem de recompensa é proporcional ao trabalho que executam, admitindo também que os colaboradores que recebem mais, também dão mais contributo à empresa. Da mesma forma, o indivíduo identifica que está perante uma injustiça organizacional quando verifica que a recompensa que lhe é atribuída pela empresa é baixa em relação ao contributo dado para a mesma. O autor defende que os indivíduos tendem a adaptar-se de modo a atingir a equidade, sendo que quando constam que estão a ser mal recompensados tendem a diminuir a sua produtividade e a pedir um aumento salarial ou uma ascensão na carreira, ou outro qualquer tipo de recompensa.

Adams (1965) sugere diversas formas de elevar o rácio de equidade, tais como: alteração ou melhoria e distorção cognitiva das recompensas e do trabalho atribuído, melhoria da execução das tarefas propostas pela chefia, entre outros. É o próprio indivíduo que deve seleccionar a forma como acha que existe equidade.

Teoria da Expetativa

Em 1964 um investigador de nome Victor Vroom defendia que o processo motivacional depende do âmbito de trabalho a que o indivíduo está sujeito e também dos objetivos próprios de cada um. Desta forma surge a teoria da expetativa de Vroom.

Vroom (1964) considera que a motivação para o trabalho está em constante relação com três fatores que auxiliam nas escolhas e intenções dos indivíduos e que são: valência, instrumentalidade e expetativa:

- A expetativa associa-se ao esforço do indivíduo para atingir determinado objetivo, o que pode levar a um bom desempenho. Neste caso, existe uma previsão de qual será a alternativa mais viável para o alcance do resultado desejado;

- A instrumentalidade é afetada pela confiança e controlo, e ocorre quando existe convicção, por parte do indivíduo, de que é possível obter os objetivos desejados caso tenha um bom desempenho. Estabelece a relação entre o desempenho e o resultado;

- A valência trata-se do valor que os indivíduos atribuem às recompensas recebidas, em função das necessidades, objetivos, valores e preferências. Trata-se de um valor subjetivo, pois a mesma recompensa pode ter significados diferentes para indivíduos distintos. A valência poderá apresentar diferentes resultados; quando apresenta resultado zero ou nulo, o indivíduo mostra que o resultado é indiferente; caso seja positiva significa que o indivíduo pretende alcançar um objetivo; se for negativa, não pretende alcançar nenhum objetivo.

Entre os três fatores indicados existe uma ligação equacional:

$$\text{Motivação (M)} = \text{Expetativa (E)} \times \text{Instrumentalidade (I)} \times \text{Valência (V)}$$

A multiplicação destes três fatores dá como resultado a motivação que pode ser positiva, negativa ou nula.

Schermerhorn Jr. (2007) reforça que os gestores devem ter a preocupação de maximizar a expetativa, a instrumentalidade e a valência, de modo a obter melhores

resultados e alto desempenho, que por sua vez irá gerar gratificações superiores e maior valor atribuído às recompensas por parte dos indivíduos.

Gomes & Borba (2011) relacionam a motivação com a influência das preferências dos indivíduos quando existem decisões a adotar. A teoria de Vroom aparece como o objetivo de compreender o que leva os indivíduos a tomar determinada decisão, excluindo as restantes.

Em suma, a teoria da expectativa está diretamente ligada com o sistema de recompensas, uma vez que se baseia no estudo da expectativa que os colaboradores possuem, relativamente às recompensas que a empresa lhe poderá oferecer.

Teixeira (2013) afirmou que, em 1968 Porter e Lawler, através da teoria e dos estudos feitos por Vroom, desenvolveram um modelo que defende que a motivação não só depende do valor que o indivíduo atribui à recompensa mas também da probabilidade existente na entrega da mesma, sendo que este modelo refere que o esforço, a performance e as recompensas têm de estar em concordância. O autor declarou ainda que o esforço remete para a energia que o indivíduo utiliza para realização da tarefa; a performance está condicionada a diversos fatores e refere-se para o desempenho; e as recompensas divergem de indivíduo para indivíduo, podendo ser de carácter intrínseco ou extrínseco.

Teoria do reforço

Skinner, psicólogo de Harvard, considerado o pai da psicologia comportamental, desenvolveu uma teoria denominada teoria do reforço. Este autor defende que existem duas formas de explicar o comportamento dos indivíduos, podendo ser através de previsão de consequências positivas ou negativas desse mesmo comportamento.

Quando existe uma recompensa, significa que existiu um comportamento com consequências positivas; por sua vez, se existiu uma punição, significa a existência de comportamentos com consequências negativas.

Segundo Teixeira (2013) se existiu um comportamento positivo que envolveu uma recompensa, subsiste uma crescente probabilidade de o comportamento se repetir. Se o comportamento negativo envolveu uma punição, a probabilidade é de que o mesmo seja eliminado.

Esta teoria remete para o comportamento humano, evidenciando que o mesmo pode ser ajustado e orientado; e que a motivação poderá ser uma consequência da estimulação ou desalento dos comportamentos.

Teoria das características da função

Hackman & Oldhman (1976) desenvolveram um modelo denominado teoria das características da função. De acordo com os autores são as características da função que permitem que os indivíduos se sintam motivados. Nesse sentido, e em consonância com outros autores e teorias, é a motivação intrínseca a principal fonte de motivação para o trabalho.

Ferreira e Martinez (2008) referem que o modelo integra cinco características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação, a saber: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

- Variedade: grau de exigência, relativa ao uso de competências, atividades e conhecimentos. Uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades. No caso de atividades rotineiras existem situações em que é possível enriquecer a função, ou seja, atribuir diversas funções ao indivíduo para que assim seja possível o aumento da produtividade. Quando a atribuição de tarefas não é feita da forma mais correta, a produtividade baixa.

- Identidade: a função exige a realização de um trabalho com princípio e fim e que o indivíduo que o execute se identifique com o mesmo. Quanto maior for a identidade existente com o produto final do trabalho, maior será a motivação.

- Significado: refere-se ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, tanto dentro de uma empresa como fora. Quanto maior esse impacto, maior o significado da função.

- Autonomia: refere-se ao nível de autonomia dos indivíduos no que diz respeito à planificação das tarefas e a forma como são executadas. Ou seja um indivíduo que tenha de seguir procedimentos rigorosos na execução da sua função, o seu nível de autonomia é bastante reduzido.

- *Feedback*: remete para a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados, ou seja, destaca-se a importância da passagem de informação ao colaborador, relativamente ao seu trabalho e desempenho na função.

As cinco caraterísticas mencionadas permitem calcular o Índice Potencial Motivador (IPM). Este índice permite averiguar quais as dimensões que têm maior peso e qual o potencial motivador total de um determinado trabalho, podendo variar entre o 1 e o 343. A fórmula é a seguinte (Hackman & Oldham, 1974):

$$IPM = \frac{(Variedade + Identidade + Significado)}{3} \times Autonomia \times Feedback$$

Hackman & Oldham (1974) sugerem a utilização de um questionário padronizado denominado por JDS (*Job Diagnostic Survey*), para verificar a presença ou ausência das cinco caraterísticas.

Os resultados obtidos através da fórmula podem originar três estados críticos:

- Significado experimentado: resulta da variedade, identidade e significado da função. Incide no grau em que os indivíduos consideram que o seu trabalho é relevante e digno;
- Responsabilidade experimentada: os indivíduos sentem-se autonomamente responsáveis pelo resultado do seu trabalho;
- Conhecimento dos resultados: os indivíduos têm perceção do reconhecimento do seu trabalho através do *feedback*.

Para que exista relação entre as caraterísticas da função e os resultados que decorrem dessas caraterísticas, existe uma variável reguladora denominada por necessidade de crescimento. Esta variável sugere que os indivíduos com necessidade mais elevada de crescimento aceitam com maior agrado a presença das cinco caraterísticas propostas pelos autores. Tal implica o aumento dos níveis de produtividade. Existe outra variável que se refere à capacidade do indivíduo em responder às exigências do trabalho e a satisfação com o trabalho.

Em suma, o sucesso da aplicação do modelo de Hackman & Oldhman (1976) das cinco caraterísticas da função depende maioritariamente do contexto em que a função está inserida.

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan

Ao longo de vários anos e após diversos estudos, Deci e Ryan constataram que, para existir motivação intrínseca nos indivíduos era essencial a existência dos sentimentos de competência e autodeterminação. Tal conclusão originou um novo

conceito – necessidades psicológicas básicas, que evidenciam um conjunto de necessidades, que têm como objetivo promover comportamentos intrinsecamente motivados. Essas necessidades são:

- Autonomia: é importante o indivíduo sentir que tem autonomia no trabalho e nas decisões, mas também controle no seu próprio comportamento;
- Competência: o indivíduo tem necessidade de sentir que está a ser útil e eficaz;
- Relacionalidade: o indivíduo considera importante a existência de ligação com os colegas e chefias, para assim subsistir sentimentos como segurança, intimidade e pertença (Barbosa, 2013 e Ryan & Deci, 2000).

Desta forma em 1985, Deci e Ryan desenvolveram uma teoria denominada teoria da autodeterminação (TAD). Esta teoria é encarada como uma forma de explicar a motivação em contextos de trabalho, sugerindo que a mesma propõe três necessidades psicológicas básicas (já enumeradas), essenciais no desenvolvimento e integração pessoal e social dos indivíduos.

Gagné & Deci (2005) fundamentam que a Teoria da Auto Determinação refere, principalmente, a diferença entre a motivação controlada e a autónoma. A motivação autónoma está relacionada com a intrínseca, uma vez que os indivíduos se envolvem em determinadas tarefas simplesmente porque lhes suscita interesse para tal. No caso da motivação controlada, que se relaciona com a motivação extrínseca, os indivíduos agem sob exigência e pressão por parte das chefias para conseguirem alcançar alguma recompensa.

De acordo com os autores Deci & Ryan (1985) e (2000), esta teoria preocupa-se com o facto de existirem determinadas necessidades psicológicas básicas e inatas que incentivam os indivíduos, que são essenciais para o ambiente no trabalho (Barbosa, 2013). Com a satisfação destas necessidades psicológicas existe para os indivíduos um sentimento de felicidade e concretização.

Deal, Stawiski, Gentry, Graves, Weber, & Ruderman (2013, *cit. in* Cortinhas, 2014) consideram que a teoria desenvolvida por Deci & Ryan contribuiu bastante para a justificação da motivação no trabalho, considerando que os indivíduos quando autodeterminados agem de forma espontânea e intencional sendo responsáveis pelos seus comportamentos.

Barbosa (2013) afirma que nesta teoria existe destaque na personalidade e motivação humanas, devido à ligação existente entre estas e as relações sociais

positivas, as disposições evolutivas, as necessidades psicológicas inatas e as condições contextuais benéficas à motivação.

Teoria da definição de objetivos

Locke & Latham (1990) desenvolveram a teoria da definição de objetivos que tem como base o facto de as intenções dos indivíduos possuírem um papel muito importante na determinação dos seus comportamentos. Esta teoria visa a definição de objetivos e metas que levem à produção de elevados níveis de desempenho. Ou seja, os autores defendem que a delineação de metas a atingir aumenta o desempenho dos indivíduos, principalmente quando as metas não são espontâneas, tornando-as mais desafiantes. Para além da definição de metas, a obtenção de feedback também aperfeiçoa o desempenho (Robbins, 2008).

A teoria da definição de objetivos propõe que os objetivos mais eficazes, no que respeita aos elevados níveis de desempenho, são os mais específicos, mensuráveis, acordados, difíceis mas alcançáveis e com prazos.

Esta teoria tem por base os seguintes pressupostos:

- O comportamento dos indivíduos está orientado para as ações que levam ao sucesso do alcance dos objetivos;
- O esforço por parte dos indivíduos tem tendência a aumentar;
- Existem prazos para o alcance dos objetivos;
- Aperfeiçoamento das capacidades para superar dificuldades;
- Os prazos definidos para o alcance dos objetivos diminuem o adiamento do alcance dos mesmos.

Esta teoria valoriza os objetivos individuais mas também os objetivos da equipa. Manter os indivíduos a trabalhar em grupo, com uma meta em comum, aumenta a produtividade. Apesar da contribuição das metas para a performance estas não são motivacionais.

3.2.5. Estratégias de motivação

Existem autores que defendem que nas empresas as estratégias de motivação são definidas num âmbito geral, ou seja, focam-se num grupo de indivíduos e não nos

objetivos e interesses de cada um. Com efeito, as organizações não deveriam apenas preocupar-se com os objetivos gerais mas também individuais, de forma a ter em conta o perfil motivacional de cada um.

Desde muito cedo que as empresas verificaram que a motivação dos indivíduos contribui para o sucesso das mesmas. Os sistemas de recompensa e outras formas de motivação estão bastante presentes e são alvo de algum investimento por parte das empresas. No entanto, os gestores enfrentam alguns problemas na motivação dos indivíduos, pois cada um tem os seus interesses e objetivos, podendo uma recompensa não ter a mesma importância ou valor para todos os indivíduos.

Autores como Vroom (1964) e Locke & Latham (1990) referem que as expectativas, os valores e as atribuições são os elementos mais utilizados na motivação.

Em 2001 Erez, Kleinbeck e Thierry efetuaram estudos que mostravam que existe uma elevada importância relativamente à motivação laboral, sendo necessário a existência de uma análise não só organizacional mas também cultural e individual.

Segundo Locke, Faren, McCaleb, Shaw & Denny (1980, *cit. in* Rynes Gerhart, B. & Minette, 2004) existem diversos fatores e formas de incentivo para motivar os colaboradores, no entanto, é necessário verificar se o salário é ou não a melhor forma de motivar os mesmos.

Michaelson (2005) dá importância ao facto de os gestores conseguirem identificar o que motiva cada um dos colaboradores, para ser possível delinear estratégias perfeitas e alinhar a motivação dos indivíduos com o desempenho da empresa. É necessário também alinhar os objetivos dos indivíduos com os objetivos organizacionais, para assim a empresa alcançar o sucesso.

Segundo Adyasha (2013) é importante que as empresas tenham em atenção, quando atribuem determinadas tarefas a um colaborador, se são as tarefas indicadas tendo em consideração a formação e experiência do mesmo. Este autor dá também destaque ao facto de as empresas darem liberdade e confiarem nos seus colaboradores, encorajando-os sempre na realização das tarefas, aumentando assim a motivação.

Ainda Adyasha (2013) refere o quão importante é o papel dos gestores de uma empresa na motivação dos seus colaboradores, pois só eles conseguem inspirá-los, sendo capazes de promover a iniciativa, reconhecer o esforço e os bons resultados, animá-los quando falham na execução das tarefas, transmitindo-lhes ensinamentos para que as falhas não voltem a acontecer.

As empresas devem, com o decorrer do tempo, implementar novas estratégias e práticas, para que os colaboradores não se tornem resistentes à mudança, mas também para os estimular na melhor forma de execução das tarefas.

Adyasha (2013) relata resumidamente que os fatores mais importantes para que os gestores consigam que os seus colaboradores estejam sempre motivados são:

- Realização ou participação em formações para progressão nas carreiras;
- Disposição de um leque de benefícios e constante revisão e atualização dos mesmos;
- Valorizar, reconhecer e recompensar o trabalho elaborado;
- Dar condições de trabalho apropriadas para a realização das tarefas.

Este autor cita que, se numa empresa existirem colaboradores desmotivados, o esforço na execução de tarefas por parte dos mesmos é bastante reduzido, o trabalho não é realizado com qualidade nem dentro dos prazos impostos, e, até podem optar por abandonar a empresa. Esta desmotivação pode ser gerada quando os gestores não dão importância à opinião nem às necessidades dos colaboradores, quando existe uma má escolha em relação às estratégias adotadas e também quando o sistema de benefícios não é flexível.

Todas as organizações devem adotar instrumentos de avaliação para verificar se as estratégias de motivação implementadas estão a ser úteis e eficazes no que diz respeito à motivação dos colaboradores, verificando também quais as formas de motivação mais valorizadas.

Existem instrumentos de avaliação da motivação que podem ser utilizados pelas empresas, dependendo do que pretendem, qual o tipo de empresa e qual consideram mais eficiente. Devem ser estipuladas datas para fazer a avaliação da motivação, podendo ser mensalmente, trimestralmente ou anualmente.

Pode ser feita uma medição através de reuniões individuais com os colaboradores, onde lhes são feitas diversas questões, e posterior, uma análise dos resultados. Não sendo este método muito eficaz, derivado a algum receio por parte do colaborador em se expressar com sinceridade.

As empresas podem recorrer para executar esta avaliação, a reuniões mensais de grupo onde são apresentados os resultados de cada um. Esta última é mais usual nas empresas em que os colaboradores possuem objetivos a atingir diários ou mensais.

Normalmente são medidas através de questionários, onde o colaborador se sente mais desinibido para responder com sinceridade. Para obter os resultados são definidas escalas que permitem os gestores avaliar a motivação de cada um. Posteriormente, existe a necessidade de se implementar estratégias de motivação, caso os resultados não sejam os esperados.

3.3. Sistema de recompensas

3.3.1. Conceito e objetivos

Para Camara, Guerra & Rodrigues (2013) os sistemas de recompensa são um conjunto de gratificações, de carácter palpável ou impalpável, que é atribuído aos colaboradores em contrapartida do desempenho e contributo prestado à empresa. Este sistema alia-se à motivação, uma vez que o seu objetivo é o aumento da mesma. A recompensa base e mais importante é o salário, no entanto existem outras formas de recompensa que o colaborador considera fundamentais.

Wood & Picarelli (1996) referem que um sistema de recompensas trata-se de um conjunto de diferentes formas de recompensar os colaboradores de uma empresa, tendo sempre em conta os objetivos e as estratégias organizacionais. É um sistema bastante complexo constituído por recompensas intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas subdividem-se em financeira (diretos ou indiretos) e não financeira.

As recompensas extrínsecas incluem o salário, os benefícios e incentivos, sendo possível neste tipo de recompensa, a existência de um salário fixo e variável.

As recompensas intrínsecas remetem para recompensas de carácter incorpóreo (designadas por incentivos), mas muito significativas no que diz respeito à motivação dos indivíduos. O objetivo dos incentivos é recompensar altos desempenhos, uma vez que são dados aos indivíduos quando são alcançados os objetivos predefinidos. São de carácter variável que dependem dos objetivos que se propõem alcançar (Camara, 2006).

Estas recompensas podem ser de ordem financeira, direta ou indireta, e não financeira. Das recompensas financeiras diretas fazem parte o salário, as comissões e os prémios, sendo estes dois últimos pagos dependendo dos objetivos atingidos mensal ou anualmente. As recompensas financeiras indiretas remetem para retribuições em

espécie, como exemplo: a majoração de férias, os seguros de vida, descontos em empresas parceiras, entre outros. Por fim, as recompensas não financeiras englobam as promoções de crescimento do colaborador, a possibilidade de participação em formações para progredir na carreira, o reconhecimento perante os colegas, a atribuição de mais responsabilidades, entre outros.

Telles & Assis (2009) evidenciam que a maior vantagem dos incentivos trata da competência de conjugar os objetivos da empresa e o empenho dos indivíduos, em virtude do alcance dos resultados pretendidos.

Kohn (1999) refere que, tal como vantagens, os incentivos também possuem desvantagens, tais como: o facto de serem temporárias, ou seja, a motivação que resulta da atribuição dessas recompensas, não é duradoura.

Robbins (2008) considera importante que as empresas não devem apenas recompensar os seus colaboradores pelo desempenho mas também pela antiguidade que vão alcançando.

Decenzo & Robbins (2001) defendem que quando um indivíduo aceita integrar uma equipa, ou ingressar numa empresa, tem em consideração a recompensa que irá receber em compensação do empenho mostrado.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) existem diversos fatores que podem influenciar o sistema de recompensa de uma empresa, que são: o potencial, a responsabilidade, os resultados individuais e de grupo, o mercado, a antiguidade, a categoria profissional, entre outras.

Genericamente, Camara, Guerra & Rodrigues (2010) referem que existem três objetivos gerais em qualquer sistema de recompensas:

- Atrair, reter e motivar os profissionais é bastante importante, pois quando uma empresa consegue cativar os melhores profissionais, a sua vantagem competitiva diferencia-se em relação às restantes empresas. No entanto, a empresa deve constantemente motivar os colaboradores para que se sintam realizados pessoal e profissionalmente;

- A médio prazo a existência de um sistema de recompensas sustentável financeiramente é bastante importante. Um sistema de recompensas acarreta custos às empresas, e antes de ser aplicado, deve ser bem estudado com a garantia que o dinheiro aplicado não é desperdiçado;

- Por fim, os recetores devem percecionar o sistema como justo. Trata-se de uma tarefa bastante difícil, pois os objetivos pessoais e profissionais variam de indivíduo para indivíduo. Por vezes alguns indivíduos que se esforçam mais, consideram o sistema de recompensas aplicado, não de forma justa, sendo interpretado como discriminatório. Muitas empresas utilizam um sistema de avaliação de funções que pode ajudar a combater este problema.

Armstrong (2009) refere também que existem alguns objetivos importantes do sistema de recompensas, destacando-se:

- A recompensa incide no valor que os indivíduos criam para a empresa;
- Desenvolvimento de uma cultura de desempenho;
- Recompensar e transmitir de forma correta, influência os comportamentos e os resultados;
- A recompensa deve estar de acordo com o que a empresa enaltece e pretende dar;
- Angariar e manter profissionais de qualidade;
- Motivar os indivíduos para que o seu empenho se destaque.

Camara (2011) destaca que a existência de um sistema de recompensas numa empresa é um grande desafio, pois recompensar todos os colaboradores de forma equitativa não é tarefa fácil. Este autor indica que existem dois pressupostos que devem concordar com a implementação de sistemas de recompensa das empresas, sendo eles: o alinhamento com os objetivos organizacionais e a interpretação como um sistema justo de modo a ser bem aceite pelos colaboradores.

Seguindo estes dois pressupostos, é possível que uma empresa consiga que os seus colaboradores sigam os objetivos organizacionais e trabalhem em concordância com a sua estratégia, de forma a existir uma identificação com as recompensas atribuídas a cada um. Quando sistema de recompensas é devidamente implementado, a empresa consegue reter colaboradores motivados, consegue atrair os melhores profissionais e ganhar vantagem competitiva em relação às outras empresas (Camara & Cols, 2013).

Em suma, através dos estudos de diversos autores verifica-se que um sistema de recompensas bem definido e implementado numa empresa traz custos, mas em contrapartida, bastantes benefícios ao nível da motivação dos recursos humanos existentes na mesma. Deve ser implementado com cautela e sempre que possível

revisto, verificando se os benefícios continuam a satisfazer os colaboradores como inicialmente.

3.3.2. Evolução do Sistema de Recompensas

Os sistemas de recompensas, em Portugal, têm evoluído ao longo do tempo, acompanhando as mudanças que têm ocorrido no mercado, a evolução da tecnologia e as modificações demográficas (Camara, 2006).

No início do século XX as recompensas dadas aos colaboradores eram apenas de carácter monetário, não existindo outros benefícios. Após a II Guerra Mundial e com a revolução industrial, começou a existir mais concorrência entre as organizações e existiu necessidade de repensar as estruturas salariais aplicadas e os benefícios aplicados, que eram bastante homogéneos (WorldatWork, 2007).

Camara (2006) afirma que na década de 50 e 60, em Portugal os salários eram muito baixos existindo já alguns benefícios sociais para combater este descontentamento relativamente aos salários reduzidos. Na década de 70, existiu uma crise devido ao aumento dos preços do barril de petróleo e de matéria-prima, o que originou uma maior afluência dos sindicatos. Estes sindicatos começaram a dar uma elevada importância e a pressionar as empresas relativamente ao salário e aos benefícios tais como: os subsídios adicionais, o pagamento de horas extraordinárias, as promoções, entre outros.

A partir dos anos 90 começaram a ocorrer grandes mudanças ao nível do funcionamento e sustentabilidade das empresas, o que fez com que os gestores reconsiderassem a forma como geriam os colaboradores e as recompensas que lhes eram atribuídas. Existiu necessidade de os gestores adotarem estratégias para melhoria da eficiência das empresas, de redução de custos e melhoria da contribuição dos colaboradores em termos de resultados organizacionais (WorldatWork, 2007).

Camara (2006) declarou que nesta época em Portugal, as empresas foram obrigadas a adaptar-se às mudanças, aumentando a produtividade e reduzindo determinados custos. Estas mudanças conduziram à eliminação de níveis intermédios, a estruturas menos hierarquizadas, e promoção de mais autonomia e poder de decisão dos colaboradores.

Com a necessidade de adaptação às necessidades de mercado, a compensação pelo trabalho executado dada aos colaboradores também sofreu algumas alterações, começando a existir uma parte do salário variável consoante o desempenho de cada um (WorldatWork, 2007).

3.3.3 Recompensas

Lawler (2011) esclarece que as empresas possuem um diverso leque de recompensas que podem escolher e colocar à disposição dos seus colaboradores. A escolha das recompensas deve ser feita com ponderação, analisando os custos que tem cada recompensa, face aos níveis de motivação que pode dar aos colaboradores.

- Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas consistem na satisfação pessoal que um indivíduo possui ao realizar uma determinada ação. É um sentimento que parte do interior do indivíduo (Camara, 2006).

Camara (2006) dá elevado destaque à ligação que as recompensas intrínsecas detêm com a responsabilidade, progressão na carreira, desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia dos colaboradores.

Cada empresa deve estudar e selecionar o tipo de recompensas que pretende oferecer aos seus colaboradores, para que estejam sempre interligados com a cultura, os valores e objetivos delineados pela mesma (Camara, 2007).

Armstrong (2010) refere que são componentes de natureza abstrata mas que influenciam a motivação dos colaboradores e relacionam-se com o ambiente existente no trabalho.

Lawler (1986) refere a importância de uma boa gestão face a este tipo de recompensas. Uma boa gestão das recompensas intrínsecas permite uma ligação do colaborador com a empresa de longo prazo.

Vroom (1997) declara que as recompensas intrínsecas resultam da realização proporcionada por uma determinada tarefa, pelo trabalho em si, pela possibilidade de crescimento profissional e pessoal, das responsabilidades e funções atribuídas, da satisfação com o ambiente de trabalho e do reconhecimento. Este autor refere, ainda,

que estas recompensas permitem que colaboradores e a organização estejam mais próximos, proporcionando uma relação favorável a ambas as partes.

Lawler (1989) e Camara (2006) consideram que as recompensas intrínsecas estão ligadas a variáveis como:

- Mecanismos de reconhecimento (distinguem e recompensam o trabalho dos colaboradores que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais);
- Desempenho funcional (associa-se a determinadas fontes de excelência, como a liberdade de escolha das tarefas a desempenhar, o auxílio na estruturação de equipas e o conteúdo do tipo de funções atribuídas);
- Autonomia e responsabilidade (liberdade dada ao colaborador para exercer as suas tarefas);
- Oportunidades de desenvolvimento profissional (investimento em formação dos colaboradores);
- Envolvimento dos colaboradores na determinação dos objetivos estratégicos (aproveitamento da experiência dos profissionais para uma melhor tomada de decisões);
- Clima organizacional e estilo de gestão (forma como a empresa é gerida e como é o relacionamento das chefias com os colaboradores);

Camara (2006) relaciona as recompensas intrínsecas com o clima organizacional das organizações, na medida em que existe necessidade que a empresa opere focando-se numa estratégia partilhada e clara. Um bom clima organizacional poderá influenciar a motivação e o desempenho dos colaboradores de uma empresa.

- Recompensas extrínsecas

Camara & Cols (2013) refere que as recompensas extrínsecas relacionam-se com recompensas de carácter material, onde se destaca o salário base, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. O salário é considerado a componente mais importante para os indivíduos, tratando-se do valor que é recebido pelo colaborador em compensação do trabalho executado para a empresa.

Os incentivos são componentes variáveis e têm como objetivo recompensar os colaboradores que obtêm altos desempenhos. Os benefícios têm como objetivo satisfazer necessidades dos colaboradores, sendo conferidos através de bens ou serviços. Caraterizam-se por dois tipos, os benefícios sociais e os específicos. Os benefícios

podem ser variados, existindo como exemplo, os seguros de saúde, ginásios, descontos em empresas e instituições bancárias, entre outros. Estes complementam o salário e podem ser atribuídos de duas formas, monetária e não monetária, suprimindo algumas necessidades primárias (saúde, educação, alimentação, seguros, entre outros) dos colaboradores (Camara, 2006).

Este autor considera importante que um sistema de recompensas possua pelo menos três componentes para que esteja equilibrado, tais como: o salário base, os benefícios e incentivos.

Vroom (1997) considera que as recompensas extrínsecas são atribuídas aos colaboradores monetariamente através de promoções e do reconhecimento por parte das chefias.

Cohen & Fink (2003) referem que estas recompensas são mais eficazes quando:

- O colaborador as considera importantes para o mesmo e as relaciona com o desempenho;
- A cedência de informação está elaborada de forma explícita e pública;
- Existe uma palavra por parte das chefias relativamente ao sistema de recompensas adotado na empresa, explicando o porquê da escolha;
- Trata-se de um sistema flexível;
- Através do sistema é possível a existência de uma medição do nível de desempenho de cada colaborador;
- As avaliações de desempenho são encaradas como justas para os colaboradores;
- Existência de confiança entre os colaboradores e as chefias.

3.3.4. Recompensas totais

Manus & Graham (2003) afirmam que das recompensas totais fazem parte todo o tipo de recompensas que os colaboradores auferem (diretas, indiretas, intrínsecas ou extrínsecas).

As recompensas totais tratam de todo o tipo de retribuições que a empresa oferece, de forma a aliciar, motivar e manter os melhores colaboradores (Worldatwork, 2007).

Manus & Graham (2003) consideram importante as empresas deterem recompensas totais para que o conjunto de recompensas seja mais amplo, assim sendo, é

possível responder às necessidades e preferências de todos os colaboradores existentes numa determinada organização.

O’Neal (1998) dá ênfase à relação entre as recompensas totais e o comportamento dos colaboradores, pois através delas é possível incentivá-los a contribuir com um esforço extra, melhorando assim o desempenho.

Este conceito destaca a importância das recompensas oferecidas aos colaboradores não serem apenas monetárias, dando importância às recompensas de carácter não financeiro.

3.3.5. Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

Camara & Cols (2010) considera importante que, após definir-se e implementar-se o sistema de recompensas, os gestores devem proceder a uma avaliação, de modo a verificar se os objetivos propostos estão a ser atingidos.

Autores como Bowditch & Buono (2000) consideram que existem quatro princípios que devem estar presentes em qualquer sistema de recompensas aplicado numa organização, sendo eles:

- Existência de recompensas que possam satisfazer as carências básicas dos colaboradores;
- Em relação às restantes organizações, principalmente do mesmo setor, deve existir um nível propício no que diz respeito à variedade e qualidade das recompensas;
- A organização deve conceder as recompensas aos seus colaboradores de maneira a que os mesmos as avaliem como justas;
- Cada colaborador possui as suas necessidades específicas, como tal, a organização deve ter em atenção esse facto.

Os autores referem que os princípios enumerados são bastante relevantes para que o sistema de recompensas aplicado numa empresa seja eficaz.

O princípio da avaliação da justiça/ injustiça das recompensas é considerado pelos autores bastante importante, pois se não for bem gerido pode originar problemas para a organização.

Por sua vez Camara (2006) considera que para que um sistema de recompensas seja infalível deve estar alinhado com os objetivos estratégicos propostos e deve ser

bem aceite e interpretado pelos colaboradores, de forma a que seja considerado justo para todos.

3.3.6. Estrutura de um sistema de recompensas

Como já foi destacado anteriormente para que um sistema de recompensas seja exequível e dê à organização os resultados pretendidos, deve conter uma correspondência entre a estratégia e as recompensas e deve estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização.

Por sua vez Lawler (1989) declara que existem quatro formas de recompensar, podendo num sistema de recompensas estar presente uma ou mais formas:

- Recompensas com base no cargo ou, em alternativa, nas competências: neste tipo de recompensas deve existir uma avaliação do cargo e não de quem o exerce, para assim se definir o grau de remuneração; outra hipótese é a definição da remuneração com base nas competências que o colaborador possui.

- Recompensas com base no desempenho ou na antiguidade: aqui as recompensas são atribuídas através do desempenho individual, ou seja quanto mais objetivos individuais forem atingidos maior a recompensa; a recompensa baseada na antiguidade está a extinguir-se, e normalmente é feita através do acesso a funções com mais responsabilidade: não tem em conta o desempenho e pode dar origem ao comodismo e à falta de competência.

- Sistemas de recompensas centralizados ou descentralizados: quando existe um sistema de recompensas centralizado, significa que a empresa se preocupa com a equidade relativamente aos salários e outras recompensas. Para tal é necessário que existam revisões de salários e das recompensas de modo a tornar o sistema centralizado e homogéneo; no caso de a empresa pretender adotar um sistema descentralizado, os gestores dos vários departamentos têm autonomia para aplicar os salários e benefícios que julgarem mais justos, tornando assim o sistema mais inovador e flexível.

- Sistemas de recompensas hierárquico ou igualitário: o sistema de recompensas hierarquizado foca-se no estatuto do colaborador, conjugando o vencimento auferido com a posição que o colaborador ocupa; em relação ao sistema igualitário, o colaborador é recompensado consoante a progressão na carreira, a aquisição de mais competências e de mais experiência.

3.3.7. Tipos de benefícios e as suas caraterísticas

Existem vários tipos de benefícios adaptados a diferentes tipos de empresas mas também aos diferentes tipos de objetivos que as empresas pretendem atingir, tendo cada tipo de benefícios as suas caraterísticas específicas.

- Benefícios Sociais: incluem as refeições, o transporte, os seguros, empréstimos, gratificações, entre outros. Este tipo de benefícios normalmente é oferecido a todos os colaboradores de uma determinada empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Relativamente à exigência, Ivancevich (2007) indica que os benefícios sociais podem ser de caráter legal (férias, subsídios, seguros) ou espontâneo (oferecidos voluntariamente). O mesmo autor caracteriza os benefícios sociais quanto à natureza, em monetários e não monetários. Os monetários estão sujeitos aos descontos exigidos pela lei (segurança social e IRS), enquanto os não monetários são atribuídos sob forma de serviços, não estando sujeitos aos descontos.

Ainda Ivancevich (2007) sugere que os benefícios sociais podem ainda ser de caráter assistencial (assistência médica, segurança, educacional, seguros, jurídica, entre outros), recreativo (oferta ou descontos em laser, diversão, ginásio, entre outros) e por fim, supletivo (oferta de restaurante na empresa, parque de estacionamento privado, horário flexível, entre outros).

- Benefícios flexíveis: permitem que o colaborador escolha os benefícios que mais lhe interessam, dentro dos que a empresa disponibiliza (Camara & Cols, 2007). Cunha, Gomes, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques (2010) afirmam que o colaborador escolhe o seu leque de benefícios dependendo das suas necessidades, sendo o fator “faixa etária” o que mais influencia esta escolha.

Ivancevich (2007) declara que as empresas estão cada vez mais a adotar os benefícios flexíveis, de forma a conseguirem satisfazer com mais eficácia as necessidades de cada colaborador. Este autor considera que existem quatro opções para tornar os planos dos benefícios flexíveis, sendo eles:

.Benefícios padrão mais benefícios flexíveis: existe oportunidade de o colaborador escolher os benefícios que são mais vantajosos para si;

.Benefícios modulares: o colaborador tem hipótese de escolher, dentro dos benefícios existentes e do valor limite estabelecido; benefícios que ultrapassem o valor, torna-se responsabilidade sua o excesso;

.Benefícios de livre escolha: a empresa disponibiliza diversos benefícios e o colaborador escolhe mensalmente os que pretende utilizar;

.Benefícios de Cash livre: o colaborador gere livremente o seu leque de benefícios sem existirem limitações.

- Benefícios específicos: Milkovich, Newman & Gerhart (2011) consideram que os benefícios específicos são concedidos apenas a determinados colaboradores, normalmente com cargos de mais responsabilidade, como as chefias, os técnicos superiores especializados e os técnicos altamente especializados.

Camara & Cols (2007) referem que deste tipo de benefícios fazem parte a atribuição de viatura, telemóvel da empresa, despesas de representação, viagens, entre outros, tendo como objetivo a valorização e atribuição de mérito aos colaboradores com mais responsabilidade e que mais contribuem para o sucesso da empresa.

Cada benefício detém a sua importância e as suas características particulares, sendo valorizado de forma diferente por cada empresa e por cada colaborador.

Milcovich & Newman (2005) consideram os planos de pensões como um dos benefícios mais importantes. Trata-se de um benefício com custos elevados para as empresas e hoje em dia, o seu uso está em declínio, porque o conceito de emprego para a vida está a desaparecer.

Cenzo & Holoviak (1990) referem que as empresas também podem dar como benefício aos colaboradores o seguro de vida, que tem como objetivo garantir o pagamento de um rendimento, caso o colaborador tenha algum acidente. Trata-se de um benefício com custos pouco elevados para a empresa e bastante valorizado pelos colaboradores.

O mesmo autor destaca a importância do seguro de saúde, no que diz respeito à proteção do colaborador e dos seus familiares diretos contra doenças, mas também a redução dos gastos em despesas médicas. Estes seguros normalmente têm plafond para consultas de especialidade, mas também para cirurgias, cuidados médicos e recuperação. É um benefício bastante valorizado pelos colaboradores e que acarreta poucos custos à empresa.

Milkovich & Newman (2005) dão importância a outros benefícios como a assistência médica, programas de apoio à criança (enfermarias e creches no local de trabalho), empréstimos organizacionais (a dívida é descontada mensalmente no salário), descontos em determinados serviços (financeiros, seguradoras, laser, entre outros), licenças sabáticas (possibilidade de viajar ou melhorar os seus conhecimentos), aconselhamento de carreira, subscrições (ginásios, revistas de interesse profissional), atribuição de viatura e pagamento do combustível.

White & Drucker (2000) referem que os dois últimos benefícios referidos, atribuição de viatura e pagamento do combustível são dos mais caros, mas muito usual em determinadas empresas.

Com a análise feita à literatura, consta-se que os benefícios mais importantes e valorizados pelas empresas e pelos colaboradores são os seguros de saúde, a atribuição de viatura e pagamento do combustível, sendo que os restantes também têm um carácter importante.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

4.1. Introdução

Este capítulo tem como propósito enquadrar o estudo empírico realizado no que concerne: (i) aos objetivos e questões de investigação; (ii) *design* da investigação; (iii) preocupações relativas à população e amostra do estudo (iv) prova utilizada, (v) estudo das hipóteses e (vi) discussão dos resultados.

Apresentaremos as linhas orientadoras da metodologia que nos guiou no desenvolvimento do estudo. Começaremos por identificar os objetivos que presidiram o desenho da investigação e a forma como foram operacionalizados em hipóteses de trabalho e de seguida, as etapas que permitiram desenvolver, adaptar e validar o instrumento de avaliação utilizado neste estudo. Serão ainda expostos os cuidados tidos na escolha da população e, conseqüentemente da amostra. A caracterização das diferentes amostras será apresentada em cada uma das fases do estudo de acordo com os dados sociodemográficos recolhidos. Finalmente o estudo das hipóteses e a discussão dos resultados.

4.2. Objetivos e hipóteses de investigação

O propósito central deste projeto de investigação foi, por um lado, entender a relação entre motivação e a utilização de recompensas, e por outro, identificação de diferenciadores e preditores de motivação. Trata-se de um estudo de caso que tem como objetivo entender de que forma os benefícios influenciam a motivação dos colaboradores das empresas Novadelta e Delta Serviços e também a identificação dos preditores da motivação.

Esta intenção traduziu-se no desenvolvimento e aplicação de um instrumento de medida com o seguinte formato: (i) dados sociodemográficos e (ii) itens referentes aos benefícios e (iii) itens referentes a fatores motivadores, e no estudo das seguintes hipóteses de investigação:

H₁. Existe uma relação entre benefícios e níveis de motivação.

H₂. A motivação encontra-se relacionada com os fatores motivadores.

H₃. A motivação encontra-se relacionada com os fatores de motivação para a organização do trabalho.

H₄. A motivação encontra-se relacionada com os fatores de motivação para o desempenho.

H₅. A motivação encontra-se relacionada com os fatores de motivação para a realização e poder.

H₆. A motivação encontra-se relacionada com os fatores de motivação para o envolvimento.

H₇. A motivação encontra-se relacionada com a satisfação.

H₈. As variáveis sociodemográficas encontram-se relacionadas com a motivação.

4.3. Etapas dos estudos que integram o projeto

Para a concretização dos objetivos deste projeto concebemos um *design* de investigação sustentado em três etapas distintas, mas complementares, a saber:

i) Construção de um questionário de medida da perceção dos sujeitos no que concerne às recompensas e no que concerne aos fatores motivadores (Anexo III).

ii) Estudo do questionário em três momentos diferentes, designadamente, estudo exploratório, estudo piloto, e estudo final. Os objetivos e procedimentos tidos em cada um desses momentos serão claramente explicitados nos pontos correspondentes deste trabalho.

iii) Estudo exploratório de diferenciadores e preditores da motivação.

4.4. Amostra

Para que a informação retirada da análise posterior dos dados ou variáveis seja de confiança, é preciso antes de mais, obedecer a um conjunto de procedimentos bem definidos, de modo a que os dados recolhidos sejam de facto adequados ao objetivo do estudo. Estes procedimentos, que constituem o fulcro da Teoria da Amostragem nortearam as preocupações no que concerne à escolha da população teórica (todos os colaboradores do grupo Nabeiro). Em investigação, raramente é possível aceder à

globalidade dos elementos da população, tornando-se, por isso, necessário a busca de uma população de estudo ou população alvo, que neste caso, foram os colaboradores da Novadelta e da Delta Serviços.

A amostra é não probabilística, uma vez que a seleção de sujeitos foi feita pela sua conveniência.

A informação recolhida incidiu sobre os seguintes elementos biográficos: idade, género, empresa, habilitações académicas, função desempenhada, tempo de serviço na atual função, tipo de contrato, departamento e antiguidade. A caracterização detalhada das amostras será enquadrada nos estudos respetivos.

4.4.1. Procedimentos e Cuidados éticos

Para dar forma a este estudo não foram descuradas questões de natureza ética. Desta forma o estudo contou com a autorização da administração do Grupo Nabeiro, e com o carácter voluntário de todos os participantes.

A aplicação do instrumento de avaliação, no estudo exploratório, foi feita pela própria investigadora. No estudo piloto, a aplicação da prova também foi presencial, uma vez que um dos objetivos era recolher informação sobre a forma como os sujeitos percecionavam todo o instrumento.

No estudo final, a prova foi enviada e respondida através do correio eletrónico da empresa a todos os funcionários da Novadelta e Delta Serviços. Para o efeito contámos com o apoio do departamento de recursos humanos do grupo. O questionário foi executado com auxílio no *Google Docs*. O tempo de resposta dado aos colaboradores foi de 15 dias.

O tratamento dos dados das provas foi feito pelo investigador recorrendo à construção de uma base de dados e subsequente análise estatística, com recurso ao programa informático SPSS (*Statistic Package for social Sciences*) versão 22.

4.5. Prova utilizada no estudo

O instrumento utilizado na recolha de dados para elaboração do presente projeto iniciou-se com a investigação do estado da arte. Para além da pesquisa bibliográfica, recolheu-se informação sobre os benefícios do Grupo Nabeiro juntamente com o departamento de recursos humanos. A identificação dos benefícios existentes nas empresas encontra-se listada de seguida.

Produtos bancários

O Grupo Nabeiro estabeleceu diversos protocolos com instituições bancárias dando possibilidade aos colaboradores de usufruírem de diversas vantagens e descontos. Algumas vantagens são: condições preferenciais nas contas poupança e créditos, condições especiais nas contas poupança-habitação, seguros de casa, automóvel e saúde, As referidas instituições bancárias são: Banco Santander, Grupo Caixa Geral de Depósitos, BPI, Banco Millenium, BBVA, Barclays, Deustch Bank, Banco Português de Investimento e o Banco de Investimento Global.

Ramo Automóvel

Na Nabeirauto, empresa pertencente ao Grupo Nabeiro, existe um diversificado conjunto de vantagens na aquisição e nas manutenções dum automóvel marca Opel, bem como no financiamento para aquisição do mesmo. Na Salvador Caetano existe um acordo que dispõe um desconto de 5,5% na compra de viaturas Toyota. O protocolo celebrado com a Baviera Portugal, oferece aos colaboradores do Grupo Nabeiro descontos na assistência pós-venda de automóveis da marca BMW.

Viagens

Em relação às viagens, o Grupo Nabeiro estabeleceu protocolos com a Agência de viagens Abreu (desconto 5%), Luna Viagens (desconto 3%), Travel Store (variados descontos), Top Atlântico e Viagens Arco Íris.

Alimentação, refeições e transporte

As Lojas Alentejo (supermercados em Campo Maior e Elvas) constituem o Grupo Nabeiro, sendo atribuído aos colaboradores do grupo, um desconto de 3% numa compra de produtos superior a 25€.

Na maioria das empresas que constituem o Grupo Nabeiro existe a oferta diária do pequeno-almoço e do lanche, sendo constituídos por sandes, leite ou chá.

Nas empresas do Grupo situadas nos arredores de Campo Maior existem autocarros que transportam os colaboradores, que optem por esse meio de transporte, de manhã, à hora de almoço e no final do dia.

Gabinete Médico – Delta Saúde

Em 2011 surgiu o Delta Saúde composto por dois médicos e um terapeuta ocupacional. Este serviço é exclusivo para os colaboradores da empresa e consiste no encaminhamento dos colaboradores para médicos especialistas ou prescrição de algum tratamento. Atualmente as consultas não são apenas para os colaboradores de Campo Maior mas também para outros departamentos e até para AngoNabeiro, através do *Skype*. O terapeuta ocupacional encaminha e também faz tratamentos, no caso de existirem lesões musculares, devido ao trabalho mais pesado e outros.

Clínica Clube de Saúde

O Grupo Nabeiro integra uma clínica denominada por Clube de Saúde, que dá a possibilidade aos colaboradores e comunidade em geral, o acesso a determinadas especialidades que só se encontram nas grandes cidades. Nesta clínica todos os médicos especialistas têm acordo com o seguro que a empresa disponibiliza, sendo os valores das consultas bastante baixos. Para além das consultas existe a possibilidade de fazer exames, como ecografias e tratamentos, como fisioterapia.

Seguro de Saúde

A empresa disponibiliza um seguro de saúde aos seus colaboradores e caso pretendam, podem incluir o seu cônjuge e descendentes. Este seguro é pago pela

empresa apenas aos colaboradores. Caso incluam o cônjuge e/ou os descendentes existe um valor reduzido a pagar, que é descontado mensalmente do vencimento do colaborador.

Este seguro dispõe de uma diversidade de benefícios, tais como:

- Pagamento a 100% de taxas moderadoras (Hospitais e clínicas públicas);
- Pagamento de 90% em assistência clínica em regime hospitalar;
- Pagamento de 80% em assistência clínica em regime ambulatorio (consultas de especialidade, cuidados primários, domiciliárias, tratamentos como a fisioterapia, ecografias, raio x, ressonâncias e TAC);
- Pagamento de 65% em consultas, tratamentos e próteses de estomatologia.

A tabela 4.5.1. mostra os capitais, as franquias anuais e períodos de carências que o seguro apresenta, sendo que diferem caso seja assistência em regime hospitalar, regime ambulatorio e estomatologia.

Tabela 4.5.1. Capitais, franquias e carências do seguro.

Regime	Capital	Franquia Anual	Período de Carência
Assistência Hospitalar	20.000€	0€	180 dias
Assistência Ambulatório	1.000€	30€	60 dias
Estomatologia	500€	10€	60 dias

Fonte: Elaboração própria com recurso a informação disponibilizada pela empresa.

- Apenas os colaboradores não possuem períodos de carências e também caso incluam no seguro filhos (bebés);
- Deste seguro excluem-se acidentes de trabalho, tratamentos estéticos e plásticos, consultas de psicologia e psiquiatria (Anexo IV).

4.5.1. Fatores motivacionais

Após leitura e perceção do que realmente se pretendia ficar a conhecer com a implementação do questionário, procedeu-se a formulação de questões. Delineou-se

numa primeira abordagem o primeiro grupo de questões, que procuravam saber informações pessoais e a situação do colaborador na empresa. No questionário surgem nove questões que visam caracterizar a amostra, sendo elas: o sexo, a idade, as habilitações académicas, a empresa, a função que desempenha, o tempo de serviço, o tipo de contrato, o departamento e a antiguidade.

O segundo grupo detinha como objetivo identificar a perceção dos colaboradores em relação aos benefícios existentes, nomeadamente no que concerne à sua importância, à forma como podem ser melhorados e inclusive, que benefícios sugerem implementar.

Por fim, adaptou-se o estudo dos itens do questionário de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, (2006). A prova compreende 26 itens divididos da seguinte forma: os primeiros 7 itens constituem a “motivação com a organização do trabalho”; os seguintes 5 itens formam a “motivação para o desempenho”; os seguintes 7 itens compõem a “motivação para a realização e poder; os últimos 7 itens estão inseridos na “motivação para o envolvimento” (Anexo V). De seguida definimos cada uma destas variáveis dos fatores motivadores.

- **Motivação com a organização do trabalho**, segundo a perspetiva teórica de Hackman e Oldham (1980), existem determinados fatores que influenciam a motivação no trabalho, sendo eles: o aumento das responsabilidades, a aquisição de conhecimentos e o conhecimento dos resultados. Neste sentido existem cinco características que influenciam a motivação dos colaboradores: diversidade de funções, significado (para o sujeito) e identidade das tarefas, a autonomia e o *feedback*. A diversidade de funções, a identidade e significado das tarefas dependem do conhecimento associado ao trabalho, afetam a motivação e estão ligados à motivação intrínseca por se relacionarem com a atribuição de tarefas. Quando os colaboradores adquirem autonomia para tomar decisões, sentem mais responsabilidade. Esta autonomia vai ligar-se à *performance* derivada à responsabilidade adquirida. Quando não existe autonomia, a ligação com a *performance* desaparece.

- **Motivação de realização e poder**, segundo a Teoria das Necessidades de David McClelland (1989), de acordo com o autor a necessidade de realização, de poder e de afiliação são três necessidades básicas que motivam os indivíduos para o desempenho. A necessidade de realização remete para o desejo que o indivíduo possui em ser bom e

bem sucedido no trabalho. Quando existe esta necessidade por parte dos indivíduos, significa que os mesmos gostam de assumir responsabilidades e riscos, valorizando o feedback que lhes é atribuído por parte das chefias. A necessidade de poder remete para o desejo de dominar e dirigir o comportamento dos outros indivíduos. O poder associa-se à competitividade por parte dos indivíduos para o alcance da melhor reputação. A afiliação remete para o desejo de o indivíduo se integrar e ser aceite pelos colegas, mantendo uma relação positiva com todos. Em suma, o comportamento dos indivíduos é afetado por características ligadas à personalidade e normalmente são resistentes à mudança (McClelland 1989).

- **Motivação para o desempenho**, segundo a Teoria *Goal Setting* de Locke & Latham (1990), estes autores defendem que devem ser estabelecidos objetivos e uma meta que sirva como orientação para o alcance desses objetivos. A existência de objetivos tem impacto na motivação e na *performance* dos indivíduos, sendo que os mesmos, conseguem quantificar a sua prestação à medida que vão alcançar objetivos. Para além do impacto na motivação e na performance também existe impacto na auto avaliação e auto eficácia. Durante o processo de alcance dos objetivos podem existir aumentos da motivação mas também da desmotivação. Desta forma, os autores defendem que os objetivos devem estar bem definidos para assim ser possível o aumento da motivação e da auto eficácia. Quando existe uma recompensa associada ao alcance dos objetivos resultam níveis mais elevados de motivação intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Estes últimos autores afirmam que os objetivos devem ser difíceis de atingir (não se tornando impossíveis de atingir) de forma a se tornarem desafiantes. Tal implica, que os indivíduos se esforcem mais e por consequência a motivação aumente. Também o feedback dado pelas chefias proporciona aumento da motivação e por consequência, aumento da produtividade.

- **Motivação para o envolvimento**, segundo Allen & Meyer (1990), estes autores desenvolveram um modelo designado por modelo de conceptualização do comprometimento organizacional. Este modelo foca-se nas dimensões afetivas, instrumental e normativa. Allen & Meyer (1990) afirmam que a dimensão afetiva relaciona-se com a aceitação dos valores e dos objetivos da empresa, ou seja, o colaborador pretende integrar-se na empresa e está disposto a fazer bastante esforço em

prol da mesma. A dimensão instrumental remete para questões sociológicas, ou seja, o envolvimento parte das ações que cada indivíduo tem na empresa. A dimensão normativa defende que os indivíduos comprometidos mostram determinados comportamentos porque consideram correto desenvolvê-los, seguindo a cultura da empresa. Resumindo, se existir por parte dos colaboradores um comprometimento efetivo, significa que se sentem envolvidos com a empresa. Este envolvimento associa-se à produtividade, contribuindo para a motivação no trabalho (Allen & Meyer, 1997).

4.6. Enquadramento Metodológico

Daremos agora conta da metodologia utilizada neste estudo, sem prejuízo de em cada uma das fases deste trabalho, voltarmos a fazer referência. No estudo piloto e final procedemos ao estudo aprofundado das características metodológicas dos itens, recorrendo às mais referenciadas na literatura científica, nomeadamente o estudo da sensibilidade, fidelidade e validade dos resultados (Almeida & Freire, 2003), a análise centrou-se nos resultados do teste. O estudo das provas iniciou-se com a análise da sensibilidade dos resultados, isto é, procurou-se aferir de que forma os resultados obtidos nos testes, surgiam distribuídos de forma a permitir a diferenciação dos sujeitos, naquilo que aos seus níveis de realização diz respeito (Almeida & Freire, 2003). Para o efeito utilizámos estatísticas descritivas, cujo propósito, de forma sumária, é o de descrever uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados (Hill & Hill, 2005). Dentre as estatísticas descritivas, começou-se pelas medidas de tendência central, que permitem caracterizar o valor central ou médio das observações (Maroco & Bispo, 2003) e a medida que utilizámos foi a média; o estudo da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central foi feito com recurso à análise do desvio padrão e valores máximos e mínimos.

Se as características psicológicas apresentam uma distribuição dos sujeitos próxima das leis da curva normal pode-se afirmar que os itens são sensíveis, a sensibilidade reporta à adaptação dos resultados à distribuição de acordo com as propriedades da referida curva (Almeida & Freire, 2003; Pestana & Gajreiro, 1998).

Ainda relativamente à sensibilidade dos itens, analisamos o poder discriminativo dos mesmos (PD). O PD refere-se ao grau em que o item diferencia no mesmo sentido

do teste global, isto é, na medida em que permite apreciar as qualidades métricas de um item em particular, em relação ao teste em que se insere, ou ao conjunto dos outros itens que compõem o instrumento, este coeficiente é também denominado validade interna do item (Almeida & Freire, 2003). Tendo em conta que as respostas aos itens são classificadas em vários níveis, não é possível a diferenciação dos sujeitos de acordo com as suas dificuldades. Assim sendo, o PD baseou-se na correlação da pontuação total do item com a pontuação total do teste corrigido. Este procedimento resulta do recomendado por *Likert* que permite detetar os itens que apresentam uma correlação baixa com o conjunto total dos itens e que, por isso, se considera falharem no propósito de medir o mesmo que os restantes itens. Sugere-se a eliminação destes itens por se considerar que diminuem o grau de confiança da prova.

A fidelidade de uma prova procura testar o grau de confiança ou exatidão que é possível ter a partir da informação obtida (Almeida & Freire, 2003). Este conceito apresenta normalmente duas significações: o teste avalia o mesmo quando aplicado em dois momentos distintos nos mesmos sujeitos, conceito de estabilidade ou constância dos resultados, e os itens que compõem o teste apresentam-se como um todo homogéneo, consistência interna ou homogeneidade dos itens. Neste estudo optámos pelo uso do alfa de *Cronbach*, utilizando a fórmula,

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\text{soma da variância de cada item}}{\text{variância total dos itens}} \right)$$

De acordo com a formula de cálculo é possível concluir que o coeficiente de α será tanto maior, quanto maior for o número dos itens, e existirá uma maior consistência interna sempre que a variância específica de cada item for mínima e a variância dos resultados finais for grande, na medida em que nesta situação se estará perante altos valores de covariância dos itens entre si ou variância comum (Almeida & Freire, 2003).

Este coeficiente aparece muito utilizado pelos construtores de testes, chegando mesmo a ser considerado como um dos índices mais importantes da precisão (Kline, 1986), há autores inclusive (Nunnally, 1978) que consideram que mesmo que se utilize outro indicador da fidelidade, o coeficiente de alfa deve ser sempre utilizado.

O estudo da validade foi o passo que se seguiu na análise quantitativa das provas. O estudo da validade de uma prova procura testar até que ponto ela está a medir aquilo

que pretende medir, validade de constructo, ou a sua capacidade para funcionar como preditor de outras variáveis, validade externa (Almeida & Freire, 2003).

Genericamente neste tipo de validade o que está em causa é o grau de consonância entre os resultados no teste, a teoria e a prática a propósito das dimensões em avaliação. Trata-se de uma noção bastante teórica e global da validade, ou ainda um processo de validação da própria teoria subjacente às dimensões avaliadas (Cronbach & Meehl, 1955, citados por Almeida & Freire, 2003).

O método mais usual é a análise fatorial (AF) dos itens. Este procedimento constitui, no entanto, apenas uma das fontes de informação em que se deve sustentar a validade de constructo. Esta deverá recorrer a diversas fontes de informação desde a conceção, fundamentação e definição das dimensões que se pretendem avaliar, à análise sistemática dos itens (Anastasi, 1990; Cronbach 1990; Messick, 1995; Sternberg, 2002).

Nesta fase, de análise quantitativa da validade de constructo, o nosso estudo incidiu na análise dos componentes ou conceitos latentes subjacentes aos itens (Simões, 1994). O recurso à AF pareceu-nos, de acordo com as recomendações da literatura científica, o método mais indicado. A AF é uma técnica de análise exploratória de dados que procura descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter correlacionadas de forma a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis principais (Maroco, 2003).

A AF é uma técnica exploratória multivariada que nos permitiu a representação das variáveis originais num número mais reduzido de componentes/fatores. Os fatores encontrados são variáveis, não diretamente observáveis, que hipoteticamente explicam as correlações observadas entre as variáveis originais.

Tendo em conta que a análise fatorial só é possível se houver covariância das variáveis em presença, em primeiro lugar analisámos eventuais desvios à normalidade da distribuição dos dados, bem como à análise das correlações que não deve ser demasiado perfeita, o que não permite uma individualidade suficiente das variáveis em presença. Esta análise foi feita através do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e do teste de esfericidade de Bartlett. Neste último, a interpretação é feita através da significância do valor obtido, sendo exigido para se prosseguir a análise uma probabilidade inferior a .05 (Almeida & Freire, 2003). Este teste pode ser utilizado para testar a hipótese nula (H_0), o teste é, no entanto, muito sensível ao tamanho das amostras, em amostras grandes rejeita-se H_0 sem que seja forçoso a existência de correlação entre as variáveis. O

KMO, é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis, exige um valor igual ou superior a .60, ainda que apenas acima de .80 sejam considerados bons ou muito bons (Pestana & Gajairo, 1998, 2003).

Acrescente-se que recorremos ao método da *rotação ortogonal varimax*, cujo objetivo é obter uma estrutura fatorial, na qual uma e apenas uma das variáveis originais se encontra fortemente associada a um único fator, e pouco associada com os restantes (Kaiser, 1958). Esta análise é sustentada pela carga fatorial de cada item nos fatores isolados, indicando a covariância entre o fator e o item. As cargas fatoriais podem oscilar entre -1.00 e +1.00, significando 0.00 a ausência total de relação entre o item e o fator.

As cargas fatoriais permitem-nos inferir a qualidade dos itens na prova, uma carga fatorial próxima da unidade indica a identidade quase perfeita com o fator. Uma carga fatorial de .30 costuma ser considerada aceitável (Almeida & Freire, 2003), ainda que a covariância entre item e fator seja baixa, no entanto numa prova deverão ser encontrados itens a correlacionar com o fator com valores acima de .50.

O próximo passo na análise componencial visou a decisão sobre o número de fatores a reter. Referiremos aqui aqueles que utilizámos neste estudo: método baseado nos valores próprios (*eigenvalues*), método que seleciona os componentes com uma magnitude absoluta dos valores próprios superior a .1 Este método baseia-se na ideia que, estando as variáveis usadas na análise padronizadas, então a variância delas será igual a 1. Desta forma um fator com valor inferior a 1 explica menos do que a variância total de uma única variável, pois a proporção da variável explicada por um fator será igual ao seu próprio valor dividido pelo número de variáveis (Moreira, 2000; Pasquali, 2002).

Método baseado na progressão dos valores próprios ou teste de *scree*, Cattell propõe a utilização da forma como os valores próprios vão decrescendo ao longo dos sucessivos fatores; ou seja, conforme a variância comum vai sendo extraída, os fatores vão explicando cada vez menos, ao ponto de só restar variância específica e aleatória (Moreira, 2000). Quando se elabora o gráfico, a certa altura, a inclinação acentuada da reta faz um cotovelo (*scree*), após o que se torna quase uma reta horizontal. Devem reter-se os componentes à esquerda do cotovelo, porém este critério é muito subjetivo, pois nem sempre a inclinação da curva é de observação clara e objetiva.

CAPÍTULO V – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DAS PROVAS

O presente capítulo dará conta do processo de validação do instrumento de avaliação utilizado neste estudo.

5.1. Estudo Exploratório

Os itens existentes no instrumento de avaliação deste estudo resultam de uma análise do estado da arte, tendo sido sujeitos a um estudo qualitativo ou exploratório, junto de um painel constituído por especialistas na área da avaliação, professores e colaboradores da empresa em estudo. Todo o questionário foi sujeito a um estudo, utilizando o método da reflexão falada, com o objetivo de aferir a pertinência dos itens, relevância, amplitude do domínio a avaliar, credibilidade, objetivos e clareza (Almeida & Freire, 2003). Alguns dos itens sofreram pequenas alterações semânticas.

5.2. Estudo Piloto

O estudo piloto tem como objetivo a análise das características métricas da prova. Para o efeito recorreremos ao estudo da sensibilidade e fidelidade da prova utilizada. Os itens estudados dizem apenas respeito à percepção dos fatores motivadores.

A par disto tentámos perceber se os restantes itens eram de fácil percepção para os inquiridos.

5.2.1. Caracterização da amostra – Estudo piloto

Para caracterizar a amostra dos 20 colaboradores recorreu-se à análise das questões referentes aos dados sociodemográficos dos colaboradores. Recorremos para o efeito ao estudo das médias e das frequências.

A maioria dos sujeitos desta amostra é do sexo feminino, como pode ser observado na tabela 5.2.1.

Tabela 5.2.1. Frequências e percentagens - Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	16	80,0
Masculino	4	20,0
Total	20	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente à idade verifica-se que o sujeito mais novo tem 24 e o mais velho 63 e a média de idade corresponde a 35 anos.

Na tabela 5.2.2. é possível observar a distribuição dos sujeitos de acordo com as habilitações literárias. A maioria dos sujeitos inquiridos é licenciada, seguida dos sujeitos com 12º ano. Uma percentagem reduzida tem pós graduação ou mestrado.

Tabela 5.2.2. Frequências e percentagens - Habilitações académicas.

Habilitações Académicas	Frequência	Percentagem
Até ao 12ºAno	6	30,0
Licenciatura	12	60,0
Pós-Graduação	1	5,0
Mestrado	1	5,0
Total	20	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A maioria dos sujeitos que respondeu a este inquérito pertence à Delta Serviços (Tabela 5.2.3.)

Tabela 5.2.3. Frequências e percentagens - Empresa.

Empresa	Frequência	Percentagem
Delta Serviços	15	75,0
Novadelta	5	25,0
Total	20	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Analisando a tabela 5.2.4. verifica-se que a média do tempo de serviço na atual função da amostra é de 7 anos e encontra-se entre 1 e 30 anos. Ainda através da mesma tabela constatou-se que a média da antiguidade dos colaboradores é de 10 anos e encontra-se entre 1 e 41 anos.

Tabela 5.2.4. Frequências e percentagens – Tempo de serviço e antiguidade.

	2.3. Qual o tempo de serviço na função que atualmente desempenha?	2.6. Há quantos anos trabalha na Empresa/ Grupo?
Média	7,70	10,70
Mínimo	1,00	2,00
Máximo	30,00	41,00

Fonte: Análise no software “SPSS”

5.2.2. Análise da sensibilidade - Estudo piloto

O estudo dos itens referentes à motivação iniciou-se com o estudo da sensibilidade, recorrendo-se para o efeito à análise das medidas de tendência central como: a média, desvio padrão, máximos e mínimos. Para o estudo do poder discriminativo dos itens recorreu-se à análise da correlação do item com o total da escala corrigido.

Na tabela que se segue podem ser observados os valores das medidas de tendência central.

Tabela 5.2.5. Média, desvio padrão, mínimos e máximos.

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	20	4,0	5,0	4,450	,5104	14	20	1,0	5,0	3,200	1,0052
2	20	4,0	5,0	4,550	,5104	15	20	1,0	5,0	3,550	1,0501
3	20	2,0	5,0	4,250	,9105	16	20	3,0	5,0	4,150	,7452
4	20	2,0	5,0	4,400	,8208	17	20	1,0	5,0	3,600	,9947
5	20	1,0	5,0	4,300	1,2183	18	20	2,0	5,0	4,050	,9445
6	20	2,0	5,0	3,750	,9665	19	20	1,0	5,0	3,950	,8870
7	20	2,0	5,0	3,750	,9665	20	20	2,0	5,0	4,100	,9119
8	20	1,0	5,0	3,300	1,2183	21	20	1,0	5,0	2,900	,9679
9	20	2,0	5,0	3,600	,9403	22	20	3,0	5,0	4,350	,6708
10	20	2,0	5,0	4,450	,8256	23	20	3,0	5,0	3,650	,7452
11	20	3,0	5,0	4,300	,7327	24	20	1,0	5,0	3,100	1,2096
12	20	1,0	4,0	2,100	,8522	25	20	1,0	4,0	2,750	,8507
13	20	1,0	5,0	3,900	1,0208	26	20	1,0	4,0	2,550	,8870
N válido (listwise)	20					N válido (listwise)	20				

Fonte: Análise no software “SPSS”

No que respeita ao desvio padrão das 20 respostas, verifica-se que está entre 0,51 (itens 1 e 2) e 1,22 (itens 5 e 8). A média dos itens varia entre 2,1 (item 12) e 4,550 (item 2). Aproximando-se, na maioria dos itens, do valor intermédia da escala. A distribuição das respostas dos sujeitos oscilou, na maioria dos itens, entre 1 e 5, bom indicador do poder discriminativo dos itens.

O poder discriminativo dos itens foi ainda analisado através da correlação do item com o total da escala corrigido, pode ser observado no anexo VI.

Verificou-se que os itens 25 e 26 têm correlação negativa com o total da escala corrigido. Isto significa que estes itens estão em sentido oposto dos restantes. Numa tentativa de contornar esta situação os itens foram recodificados (tabela 5.2.7). É possível constatar que a correlação é, na maioria dos itens, superior ao valor crítico de 0,20.

Optou-se nesta fase pela manutenção de todos os itens, tendo em conta o facto de estarmos a trabalhar com uma amostra de dimensões reduzidas.

5.2.3. Análise da fidelidade - Estudo piloto

O estudo prosseguiu com a análise da fidelidade, recorrendo ao *Alfa de Cronbach*.

O *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1, é calculado através da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada inquirido. Quanto mais elevado for o coeficiente, maior a consistência interna da prova. Para que o instrumento de avaliação seja considerado fidedigno o coeficiente deve ser superior a 0,7 (Fortin, 2003).

O *Alfa de Cronbach* é de 0,864, tendo em conta que havia itens cuja correlação com o total da escala corrigido era negativo procedeu-se à recodificação dos mesmos e voltou-se a calcular o *Alfa de Cronbach*.

Esta formulação deu origem a um novo *Alfa de Cronbach* de 0.886 apresentado na tabela 5.2.6, o que indica que estamos perante uma prova com elevada consistência interna e pouco erro associado à medida.

Tabela 5.2.6. Novo Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de itens
,886	26

Fonte: Análise no software “SPSS”

A tabela 5.2.7. mostra as correlações dos itens após inverter o sentido das questões.

Tabela 5.2.7. Correlações dos itens.

Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	,249	,886	14	,439	,883
2	,345	,885	15	,804	,872
3	,425	,883	16	,372	,884
4	,353	,884	17	,666	,876
5	,480	,882	18	,548	,880
6	,802	,873	19	,680	,877
7	,787	,873	20	,721	,876
8	,382	,885	21	,216	,888
9	,678	,876	22	,407	,883
10	,512	,881	23	,312	,885
11	,456	,882	24	-,039	,898
12	,037	,891	25	,444	,882
13	,755	,874	26	,069	,891

Fonte: Análise no software “SPSS”

Ao inverter o sentido dos itens, verifica-se que os itens que tinham valores negativos ficaram positivos. Observa-se também que o item 24 tomou valor negativo o que indica que este item poderia ser eliminado do estudo. Como o Alfa encontra-se acima de 0,7 e é bastante positivo, decidiu-se manter estes itens no questionário pois considera-se que podem ser importantes para o estudo e caso sejam excluídos o alfa não aumenta significativamente. A manutenção dos itens resultou ainda de estarmos a trabalhar com uma amostra de tamanho reduzido.

5.2.4. Apreciação e considerações finais do estudo piloto

Como principal objetivo deste estudo pretendia-se identificar as características psicométricas dos itens referentes à perceção dos fatores motivadores. Os resultados permitiram-nos algumas interpretações no que concerne à sensibilidade, fidelidade. Assim, no que diz respeito à sensibilidade, a prova revelou-se capaz de discriminar os sujeitos, uma vez que, os resultados apontam maioritariamente para uma distribuição dos resultados conforme a curva gaussiana. Os resultados da consistência interna das

medidas de avaliação situam-se acima de ,70 evidenciando pouco erro associado à medida.

A amostra que utilizámos no estudo piloto, considerou que os restantes itens eram de fácil leitura e entendimento de onde não se procedeu a qualquer tipo de alteração. Desta forma o questionário utilizado no estudo piloto foi o mesmo que utilizámos no estudo final.

5.3. Estudo final

5.3.1. Objetivo

O estudo final, e dada a maior robustez da amostra, foi usado para nova validação da prova e para estabelecimento da versão definitiva. Desta forma apresenta-se um estudo quantitativo das respostas item a item.

O estudo da prova seguirá uma formatação clássica, iniciar-se-á pelo estudo da sensibilidade, onde serão apresentados valores referentes a estatísticas de índole descritiva, e da fidelidade dos instrumentos avaliada a partir do cálculo do alfa de *Cronbach*. Segue-se o estudo da validade de constructo através da análise fatorial exploratória. O estudo da validade externa é o passo seguinte relacionando aspetos de convergência entre as dimensões da prova.

De referir que este estudo incidiu apenas nas questões referentes à perceção dos fatores motivadores.

5.3.2. Caraterização da amostra

Do estudo final fizeram parte 160 sujeitos, da Delta Serviços e Novadelta, foram analisados dados de caracterização pessoal relacionados com a idade, sexo, habilitações académicas, função desempenhada, forma de contrato, empresa, tempo de serviço, departamento e antiguidade.

As tabelas que se seguem dão-nos conta da caracterização da amostra deste estudo. A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (tabela 5.3.1).

Tabela 5.3.1. Frequência do género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	95	59.4
Masculino	65	40.6
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A idade dos sujeitos oscila entre 20 e 63 anos, com uma média de 37,27 e um desvio padrão de 9,20 (tabela 5.3.2.). Os sujeitos trabalham na empresa entre 1 e 41 anos, com uma média de 12 anos e desvio padrão de 9,45. Já o tempo de serviço na atual função oscila entre 1 e 41 anos, com uma média de 7,75 e desvio padrão de 7,55 (tabela 5.3.2.).

Tabela 5.3.2. Frequências da caracterização da amostra.

	Idade	Qual o tempo de serviço na função que atualmente desempenha?	Há quantos anos trabalha na Empresa/ Grupo?
Média	37.27	7.75	12.00
Desvio Padrão	9.286	7.554	9.455
Mínimo	20	1	1
Máximo	63	41	41

Fonte: Análise no software “SPSS”

No que se refere às habilitações académicas, verifica-se que existem 69 colaboradores com o 12º ano, com uma percentagem de 43,1%, sendo esta a percentagem mais elevada. A licenciatura apresenta uma percentagem de 33,8, o que significa que 54 colaboradores possuem este nível de escolaridade. Apenas 20 colaboradores afirmaram que possuem até ao 9º ano. O nível que os colaboradores menos selecionaram é o mestrado com 4,4% e nenhum possui o nível de escolaridade “doutoramento”. Estes dados podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 5.3.3. Frequência das habilitações académicas.

Habilitações Académicas	Frequência	Percentagem
Até ao 9º ano	20	12.5
Até ao 12º ano	69	43.1
Licenciatura	54	33.8
Pós graduação	10	6.3
Mestrado	7	4.4
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A tabela 5.3.4. mostra a frequência referente à empresa a que os colaboradores pertencem e respetivas percentagens.

Tabela 5.3.4. Frequência da empresa a que os colaboradores pertencem.

Empresa	Frequência	Percentagem
Delta Serviços	85	53.1
Novadelta	75	46.9
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Entre as duas empresas em estudo, 85 pessoas responderam que pertencem à Delta Serviços (53,1%) e as restantes 75 à Novadelta (46,9%).

A tabela 5.3.5. mostra a frequência referente à função que os colaboradores pertencem e respetivas percentagens.

Tabela 5.3.5. Frequência das funções.

Funções	Frequência	Porcentagem	Funções	Frequência	Porcentagem
Téc. Administrativo	57	35,6	Empacotadeira	7	4,4
Téc. de Recursos Humanos	4	2,5	Designer gráfico	1	,6
Diretor de Rec. Humanos	1	,6	Téc. de laboratório	5	3,1
Contabilista certificado	7	4,4	Téc. de planeamento	4	2,5
Resp. Recursos Humanos	1	,6	Diretor de Marketing	1	,6
Auxiliar de limpeza	2	1,3	Auxiliar de torrefação	3	1,9
Operador	17	10,6	Auxiliar de produção	3	1,9
Controlador de processo	1	,6	Resp. Logística	2	1,3
Téc. Superior de Marketing	5	3,1	Despachante	1	,6
Gestor de Energia	1	,6	Téc. de manutenção	2	1,3
Téc. de Contabilidade	5	3,1	Gestor de mercados internos	1	,6
Op. de call center	4	2,5	Diretor de planeamento	1	,6
Téc. de Logística	2	1,3	Op. de receção	1	,6
Assessor comercial	5	3,1	Téc. de controlo	1	,6
Op. de expedição	1	,6	Gestor de produção	1	,6
Supervisor de armazém	3	1,9	Gestor de stocks	1	,6
Consultor interno	1	,6	Vigilante	3	1,9
Op. de picking	2	1,3	Coord. de sistemas	1	,6
Téc. de qualidade	1	,6	Supervisor de produção	1	,6
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A quinta questão refere-se à função que os colaboradores desempenham, existindo nesta amostra 38 funções diferentes. A função predominante com 35,6% de respostas, ou seja, 57 colaboradores é Técnico Administrativo. A função de operador foi a segunda que mais se repetiu, mas apenas obtém uma percentagem de 10,6 o que significa que 17 colaboradores colocaram esta função.

A tabela 5.3.6. mostra a frequência referente ao tipo de contrato dos colaboradores.

Tabela 5.3.6. Frequência do tipo de contrato.

Forma de Contrato	Frequência	Percentagem
Contrato a termo certo	43	26.9
Contrato a termo incerto	19	11.9
Contrato sem termo	97	60.6
Contrato de curta duração	1	.6
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente ao tipo de contrato vinculado com a empresa, a maioria dos colaboradores tem contrato sem termo, com uma percentagem de 60,6%, que corresponde a 97 colaboradores. Existem 43 colaboradores com contrato a termo certo.

A tabela 5.3.7. mostra a frequência referente ao departamento/ área e respetivas percentagens.

Tabela 5.3.7. Frequência do departamento/ área.

Departamento/área	Frequência	Percentagem	Departamento/área	Frequência	Percentagem
Recursos Humanos	6	3,8	Controlo de crédito	3	1,9
Contabilidade	27	16,9	Fornecedores	4	2,5
Produção	32	20,0	Planeamento	4	2,5
Jurídico	6	3,8	Inovação	2	1,3
Administrativo	13	8,1	Mercados intern.	3	1,9
Limpeza	2	1,3	Armazéns	4	2,5
Torrefação	5	3,1	Controlo de gestão	2	1,3
Controlo e análises	6	3,8	Consultoria	1	,6
Marketing	6	3,8	Manutenção	2	1,3
Financeiro	7	4,4	Qualidade	2	1,3
Comercial	6	3,8	Compras	1	,6
Call center	4	2,5	Segurança	3	1,9
Logística	9	5,6	-	-	-
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A oitava questão refere-se ao departamento onde cada colaborador se encontra atualmente. O departamento que aparece com mais frequência é o da produção com 32 colaboradores e 20% da amostra. O segundo é o departamento da contabilidade com 27 pessoas o que equivale a 16,9%.

5.3.3. Estudo da Sensibilidade

Os itens inseridos no questionário foram analisados quanto à sua sensibilidade. Para tal recorreu-se, através do SPSS, ao estudo das medidas de tendência central, especificamente a média, o desvio padrão e os mínimos e máximos. Procedeu-se também ao estudo dos itens através da análise da correlação do item com o total da escala.

A tabela 5.3.8. mostra as medidas de tendência central: média, desvio-padrão e mínimos e máximos referentes aos 26 itens.

Tabela 5.3.8. Medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo).

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	160	1	5	4,29	,774	14	160	1	5	3,71	1,018
2	160	1	5	3,97	,921	15	160	1	5	3,65	1,089
3	160	1	5	3,13	1,126	16	160	1	5	4,07	,905
4	160	1	5	3,59	1,017	17	160	1	5	4,36	,772
5	160	1	5	2,86	1,221	18	160	1	5	3,25	1,244
6	160	1	5	3,49	1,003	19	160	1	5	4,28	,777
7	160	1	5	3,49	1,040	20	160	2	5	3,87	,966
8	160	1	5	3,98	,886	21	160	1	5	3,16	1,228
9	160	1	5	3,75	,839	22	160	1	5	4,04	,811
10	160	1	5	4,09	,850	23	160	1	5	4,14	,708
11	160	2	5	4,21	,677	24	160	1	5	2,68	1,206
12	160	1	5	3,53	1,028	25	160	1	5	3,71	,988
13	160	1	5	4,11	,873	26	160	1	5	2,24	1,159

Fonte: Análise no software “SPSS”

Os valores encontrados apontam para médias, na pontuação item a item, que nalguns casos se aproximam do valor intermédio -3 pontos- numa escala de 1 a 5. Existe ainda um número de itens, cujos valores médios se aproximam do limite superior da escala. Como se trata de uma amostra relativamente pequena e homogénea, este aspeto não nos parece preocupante.

Na maioria dos itens a distribuição das respostas dos sujeitos oscilou entre as opções 1 e 5, sendo que o valor do DP aproxima-se do valor 1.

O poder discriminativo dos itens avaliado a partir da correlação da pontuação total do item com a pontuação total do teste corrigido, como aconselhado para as escalas tipo *Likert*, apresenta na maioria dos itens coeficientes adequados ($>.20$) (Anexo VII). Apenas o item 24 tem uma correlação inferior a 0,20. A eliminação deste item não nos pareceu necessária porque a sua eliminação não se traduziria num aumento da consistência interna da escala.

Deste modo é possível afirmar que o instrumento revela uma boa sensibilidade e um poder discriminativo satisfatório.

5.3.4. Análise da fidelidade

O estudo da fidelidade foi feito com recurso ao cálculo do *Alfa de Cronbach*.

Numa primeira análise dos itens referentes à motivação (26 itens), verificou-se que o *Alfa de Cronbach* é de 0,804 (Anexo VII). O valor obtido revela que estamos perante um instrumento com elevada consistência interna.

Por outro lado, a variabilidade das respostas aos itens é globalmente adequada. Os coeficientes de correlação item \times total sugerem bons índices de validade interna que ultrapassam o índice crítico $<.20$, com exceção dos itens 21, 24 e 26 (Anexo VII) cuja correlação além de baixa é negativa. Assim, inverteu-se os itens e voltámos a calcular *Alfa de Cronbach*, que subiu para 0,852 (tabela 5.3.9.)

Tabela 5.3.9. Novo Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de itens
.852	26

Fonte: Análise no software “SPSS”

A tabela 5.3.10. mostra as novas correlações após os itens 21, 24 e 26 estarem invertidos.

Tabela 5.3.10. Novas correlações dos 26 itens.

Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	,367	,848	14	,287	,850
2	,606	,840	15	,551	,841
3	,347	,849	16	,548	,842
4	,450	,845	17	,281	,850
5	,508	,842	18	,275	,852
6	,528	,842	19	,449	,846
7	,642	,838	20	,647	,838
8	,274	,850	21	,254	,853
9	,459	,845	22	,511	,844
10	,559	,842	23	,250	,851
11	,385	,848	24	,171	,856
12	,146	,855	25	,340	,848
13	,448	,845	26	,214	,854

Fonte: Análise no software “SPSS”

Após recodificação dos itens, a correlação do 21 e 26 passou a ser superior a 0,2, apenas o item 24 continuou com uma correlação baixa de 0,171, a sua eliminação, no entanto, não aumentaria de forma significativa a consistência interna da prova.

5.3.5. Estudo da validade de constructo

Para o estudo da validade de constructo optou-se pelo método da análise fatorial em componentes principais (AFCP) com rotação *varimax*. Seguindo o procedimento, o estudo iniciou-se com o *teste de esfericidade de Bartlett*, de forma a entender em que medida era possível realizar a análise fatorial e ao teste de adequabilidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de forma a aferir a adequabilidade da amostra.

A tabela 5.3.11. mostra a medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* dos 26 itens e o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 5.3.11. Medida de KMO e teste esfericidade de Bartlett.

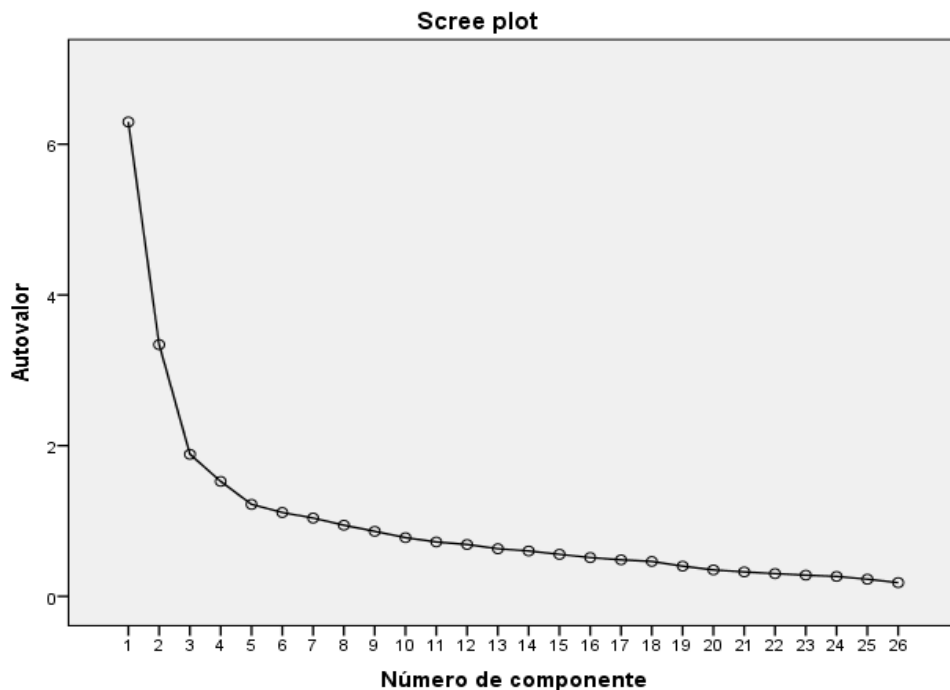
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,806
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1567,360
	Df	325
	Sig.	,000

Fonte: Análise no software “SPSS”

Obteve-se, após rotação, uma medida de *Keyser -Meyer-Olkin* de .806, valor que reflete uma razoável variância dos fatores (Martinez & Ferreira, 2007). O teste *de esfericidade de Bartlett* surge associado a um qui-quadrado de 1567.360 (325df, $p<.000$).

Com o intuito de obter fatores independentes entre si, ou não correlacionados ou ortogonais (Almeida & Freire, 2003), foi feita a rotação *ortogonal varimax* tomando-se como referência o *critério de Kaiser*, que propõe a retenção dos componentes com valores próprios (*eigenvalues*) superiores à unidade. Foi ainda analisado o gráfico *scree plot*, que sugere a possibilidade de uma solução de 4, sendo a partir daí que a reta se torna quase horizontal (gráfico 5.3.1).

Gráfico 5.3.1. Scree Plot.



Fonte: Análise no software “SPSS”

Procedeu-se, de seguida, à análise fatorial dos itens utilizando o método dos componentes principais com *rotação ortogonal varimax*. Foram considerados os fatores isolados que apresentassem um valor próprio (*eigenvalue*) igual ou superior à unidade. Uma primeira saturação fatorial apresentou 7 fatores, que na totalidade, explicam 63,14% da variância (Anexo VIII). Este número pareceu-nos excessivo pelo que, tentamos perceber, também sustentados na análise do *scree plot* se era possível uma fidelização ao modelo teórico subjacente à construção da prova. Assim, optámos por uma segunda análise e seleccionámos uma solução forçada a 4 fatores, testando desta forma a estrutura dimensional do modelo conceptual (tabela 5.3.12.)

Tabela 5.3.12. Variância total explicada para 4 fatores.

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,295	24,212	24,212	6,295	24,212	24,212	4,793	18,435	18,435
2	3,340	12,848	37,059	3,340	12,848	37,059	3,781	14,542	32,977
3	1,885	7,249	44,308	1,885	7,249	44,308	2,663	10,243	43,220
4	1,525	5,866	50,175	1,525	5,866	50,175	1,808	6,954	50,175
5	1,220	4,694	54,869						
6	1,113	4,280	59,149						
7	1,038	3,993	63,141						
8	,944	3,630	66,772						
9	,863	3,318	70,090						
10	,779	2,997	73,087						
11	,722	2,777	75,864						
12	,688	2,647	78,511						
13	,631	2,428	80,939						
14	,602	2,315	83,255						
15	,558	2,145	85,399						
16	,514	1,978	87,377						
17	,485	1,865	89,242						
18	,463	1,780	91,022						
19	,401	1,543	92,565						
20	,351	1,350	93,915						
21	,325	1,249	95,163						
22	,302	1,160	96,324						
23	,282	1,083	97,407						
24	,264	1,017	98,424						
25	,228	,875	99,299						
26	,182	,701	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Análise no software “SPSS”

Constatou-se que o *Kaiser-Meyer-Olkin* e o gráfico do *Scree Plot* não sofreram alterações.

Analisando a variância total explicada para os 4 fatores verificou-se que os mesmos explicam 50,175% da motivação, sendo que o primeiro fator explica 24,21% da variância total.

No que se refere à interpretação dos fatores realizámos a prova empírica das dimensões do questionário caracterizando cada um dos fatores, indicando os itens que o compõem, conforme pode ser observado na tabela que se segue.

Tabela 5.3.13. Estudo dos fatores.

Item	Componente				Item	Componente			
	1 Fator	2 Fator	3 Fator	4 Fator		1 Fator	2 Fator	3 Fator	4 Fator
1	,423	-,206	,098	,236	14	,357	,608	-,324	-,118
2	,661	-,351	,149	,095	15	,609	,424	-,340	-,124
3	,414	-,524	-,270	,073	16	,609	,313	-,219	-,359
4	,507	-,534	-,143	,229	17	,358	,651	,281	,147
5	,578	-,502	-,255	-,046	18	,350	,145	-,580	,247
6	,591	-,293	,029	-,131	19	,528	,328	,329	,253
7	,708	-,317	,039	,023	20	,727	,008	,039	-,056
8	,341	,504	,216	-,021	21	,307	-,182	,487	-,238
9	,537	,045	,166	,149	22	,574	-,219	-,048	,206
10	,625	,030	-,148	-,245	23	,320	,347	,322	,333
11	,467	,324	,012	-,158	24	,215	-,153	,081	-,527
12	,189	,027	-,368	,417	25	,407	-,165	,513	,263
13	,534	,483	-,022	-,119	26	,260	-,357	,230	-,473

Fonte: Análise no software “SPSS”

Da análise da tabela pode-se constatar que a carga fatorial em cada item é superior a .30, valor considerado crítico (Almeida & Freire, 2003) e que em cada fator existem muitos itens com saturação $>.50$ como desejável (Almeida & Freire, 2003).

Verifica-se que, o fator 1 explica 24,212% da variância e é constituído por 20 itens. Este fator possui itens de todas as dimensões do estudo, da motivação para a organização do trabalho, motivação para o desempenho, motivação de realização e poder e motivação ligada ao envolvimento.

O fator 2 explica 12,848% da variância sendo composto por 4 itens. O item 8 corresponde à dimensão da motivação para o desempenho. Os itens 14 e 17 correspondem à dimensão da motivação de realização e poder.

O fator 3 explica 7,249% da variância e é composto apenas por 1 item que corresponde à motivação ligada ao envolvimento.

Por fim, o fator 4 apenas explica 5,866% envolvendo apenas o item 12 que remete para a motivação orientada para o desempenho.

O primeiro fator pelo peso que tem na variância explicada é possível considerar como o fator geral da motivação e pelo número elevado de itens que inclui de todas as dimensões, pode assumir-se que integra itens que no seu conjunto explicam motivação para o trabalho.

5.4. Análise da validade externa do questionário

O questionário utilizado de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2006) é composto por 4 fatores motivadores, formando uma escala tetrafatorial. Os primeiros 7 itens constituem a “motivação com a organização do trabalho”; os seguintes 5 itens formam a “motivação para o desempenho”; os seguintes 7 itens compõem a “motivação para a realização e poder; os últimos 7 itens estão inseridos na “motivação para o envolvimento”.

Para análise da validade externa do questionário recorreu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. O objetivo deste coeficiente passa pela medição da intensidade e o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas.

Este tipo de validade é medida através do grau de relacionamento possível entre os resultados obtidos nos instrumentos de avaliação (preditor) e o desempenho do sujeito em critérios externos, supostamente associados e/ou dependentes dos constructos avaliados pelo preditor (Almeida & Freire, 2003). Nesta fase de construção e adaptação da prova usámos os totais das dimensões do questionário, reciprocamente cada uma das provas como preditor e como critério.

Quando a correlação medida se aproxima de 0, significa que as variáveis não se correlacionam; quando se aproxima de -1 existe uma correlação negativa perfeita entre as variáveis; quando a correlação se aproxima de 1 significa que existe uma correlação forte entre as variáveis (Maroco, 2003). Neste caso, tomámos como variáveis o total da prova e os totais para cada um dos fatores motivadores.

A tabela 5.4.1. mostra as correlações entre o total (dos itens) e o total nas quatro dimensões do questionário.

Tabela 5.4.1. Correlações entre o total dos itens e os fatores motivadores.

	Total	Org Trabalho	Para o Desempenho	Realização e Poder	Para o Envolvimento
Total	1 160				
Org Trabalho	,781** ,000 160	1 160			
Para o Desempenho	,689** ,000 160	,335** ,000 160	1 160		
Realização e Poder	,694** ,000 160	,239** ,002 160	,545** ,000 160	1 160	
Para o Envolvimento	,748** ,000 160	,564** ,000 160	,350** ,000 160	,265** ,001 160	1 160

Fonte: Análise no software “SPSS”

Após análise da tabela verifica-se que todas as variáveis estão a correlacionar-se entre si. Entre o total dos itens e os fatores motivadores as correlações são positivas, sendo que a mais elevada de $r=0,781^{**}$ correlaciona o total com a motivação com a organização do trabalho. A correlação mais baixa, ainda assim positiva ($r=0,239$), encontra-se entre a motivação de realização e poder e a motivação com a organização do trabalho, sendo uma correlação positiva fraca.

De forma resumida, podemos concluir, através da análise dos dados, que existem correlações positivas e significativas entre o total da prova e as dimensões teóricas, o que constitui um indicador da validade externa do instrumento.

5.5. Apreciação e considerações do estudo final

Os resultados permitiram-nos algumas interpretações no que concerne à sensibilidade, fidelidade, validade de constructo e validade externa da prova utilizada. Foi possível concluir que estávamos perante uma prova com bons índices de sensibilidade e com elevada consistência externa.

No que respeita à validade de constructo utilizou-se o método dos componentes principais com *rotação ortogonal varimax*. Procedeu-se à análise do *scree plot* de modo a verificar se é possível uma fidelização ao modelo teórico subjacente à construção da prova. Com base no *scree plot* seleccionou-se uma solução de 4 fatores, testando a estrutura dimensional do modelo conceptual. Esta solução indicou-nos que os 4 fatores explicam em 50,175% a motivação. O fator 1 explica 24.212% da variância e é constituído por 20 itens. Os restantes 6 itens distribuem-se pelos restantes 3 fatores.

Para análise da validade externa do questionário recorreu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. Para tal utilizou-se como variáveis o total da prova e os totais para cada um dos fatores motivadores. Os resultados indicaram que todas as variáveis estão a correlacionar-se entre si. Entre o total dos itens e os fatores motivadores as correlações são positivas, sendo que a mais elevada de $r=0,781^{**}$ correlaciona o total com a motivação com a organização do trabalho.

CAPÍTULO VI – RESULTADOS

6.1. Perceção dos sujeitos

Neste subcapítulo pretende-se evidenciar e analisar as respostas a diversas questões nomeadamente sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, o conhecimento sobre a existência de recompensas, de algumas particularidades dos benefícios que a empresa oferece, a classificação do benefício mais importante e menos importante, quais os que nunca são usados e os usados frequentemente, qual o benefício que os colaboradores melhorariam e a razão e qual gostariam de implementar na empresa.

➤ **Motivação:** esta questão teve como objetivo perceber qual o nível de motivação dos colaboradores face ao trabalho.

A tabela 6.1.1 mostra a distribuição de frequência da motivação dos colaboradores face ao trabalho.

Tabela 6.1.1. Frequência da questão da motivação do colaborador.

Motivação	Frequência	Percentagem
Nada motivado	2	1.3
Pouco motivado	25	15.6
Motivado	86	53.8
Muito motivado	37	23.1
Extremamente motivado	10	6.3
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Ao analisar a tabela que mostra a frequência e a percentagem relativamente à motivação dos colaboradores face ao trabalho verifica-se que 27 colaboradores consideram que não estão motivados (16,9%). A maior parte dos colaboradores (53,8%) consideraram que se sentem motivados e há ainda uma percentagem significativa que se diz muito motivado (23,1%) ou mesmo extremamente motivado (6,3%). Genericamente

pode-se afirmar que os inquiridos se encontram motivados para o trabalho. É propósito deste trabalho despistar alguns dos fatores responsáveis por este estado.

➤ **Satisfação:** esta questão teve como objetivo perceber qual o nível de satisfação dos colaboradores face ao trabalho que executam. A tabela que se segue dá-nos informações quanto às percentagens e frequência dos níveis de satisfação para o trabalho dos inquiridos.

Tabela 6.1.2. Frequência da questão da satisfação do colaborador.

Satisfação	Frequência	Percentagem
Nada satisfeito	2	1.3
Pouco satisfeito	21	13.1
Satisfeito	81	50.6
Muito satisfeito	49	30.6
Extremamente satisfeito	7	4.4
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A maioria dos colaboradores encontram-se satisfeitos, ou mesmo muito satisfeitos. No entanto, encontramos alguma percentagem de insatisfação. Estes resultados poderão ser preocupantes uma vez que a propagação da insatisfação pode ocorrer de forma rápida e alterar estas percentagens.

➤ **Oferta de benefícios:** esta questão tem como objetivo verificar se os colaboradores possuem conhecimento relativamente aos benefícios atribuídos pela empresa. O Grupo Nabeiro oferece aos seus colaboradores, há muitos anos, uma série de benefícios em várias áreas e procurámos perceber se efetivamente os colaboradores têm conhecimento dessas ofertas.

A tabela 6.1.3. mostra a frequência do conhecimento da oferta alargada de recompensas e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.3. Frequência do conhecimento da existência de recompensas.

Conhecimento recompensas	Frequência	Percentagem
Sim	115	71.9
Não	45	28.1
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Deparou-se que, 71,9% da amostra de colaboradores considera que tem conhecimento que existe uma oferta de recompensas por parte da empresa, tendo os restantes 28,1% considerado que não conhecem.

➤ O **seguro de saúde** é cada vez mais utilizado como um benefício nas empresas, sendo considerado por Cenzo & Holoviyak (1990), Camara (2006) e Ivancevich (2007) um benefício muito importante e bastante valorizado pelos colaboradores. Cada empresa possui o seu tipo de seguro e determinadas condições acordadas com a seguradora, dependendo das suas necessidades ou preferências.

A tabela 6.1.4. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente ao pagamento das taxas moderadoras a 100% e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.4. Frequência do conhecimento do pagamento das taxas moderadoras.

Seguro de Saúde – Taxas moderadoras	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	16	10.0
Desconheço	20	12.5
Indiferente	6	3.8
Conheço	37	23.1
Conheço totalmente	81	50.6
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A maioria dos colaboradores consideram conhecer este tipo de benefício. Ainda assim, a percentagem de colaboradores que desconhece é significativa (22,5%).

A tabela 6.1.5. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente ao pagamento de 90% em assistência clínica em regime hospitalar e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.5. Frequência do conhecimento do pagamento de 90% em assistência hospitalar.

Seguro Saúde – Assistência Hospitalar	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	16	10.0
Desconheço	19	11.9
Indiferente	13	8.1
Conheço	59	36.9
Conheço totalmente	53	33.1
Total	160	100.0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente ao pagamento de 90% da assistência em regime hospitalar, ainda existem 21,9% que desconhecem esta condição do seguro de saúde, ou seja 35 colaboradores.

A tabela 6.1.6. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente ao pagamento de 65% em consultas, tratamentos e próteses de estomatologia e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.6. Frequência do conhecimento do pagamento de 65% em estomatologia.

Seguro de Saúde – Estomatologia	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	10	6,3
Desconheço	19	11,9
Indiferente	17	10,6
Conheço	68	42,5
Conheço totalmente	46	28,8
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A maioria dos colaboradores (71,3%) afirmam conhecer que o seguro de saúde paga 65% das despesas de estomatologia, ficando a cargo do colaborador 35%. A percentagem de colaboradores que afirmam que desconhecem esta condição ainda assim é considerada significativa pois representa quase 20% da amostra.

A tabela 6.1.7. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente à possibilidade de inclusão de bebés sem período de carência e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.7. Frequência do conhecimento de inclusão de bebés sem período de carência.

Seguro de Saúde – Inclusão bebés	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	33	20,6
Desconheço	41	25,6
Indiferente	13	8,1
Conheço	33	20,6
Conheço totalmente	40	25,0
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Na questão do conhecimento da inclusão de bebés sem período de carência, existe cerca de metade dos colaboradores que desconhecem este benefício. Relativamente a estes, tal poderá dever-se ao facto de existirem muitos colaboradores jovens que ainda não possuem filhos, mas também os colaboradores com um nível etário mais alto que na altura em que tiveram filhos, ainda não existia esta recompensa.

A tabela 6.1.8. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente à inexistência de cobertura para acidentes de trabalho, consultas e tratamentos de psicologia e psiquiatria e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.8. Frequência do conhecimento de exclusão acid. de trabalho, psicologia e psiquiatria.

Seguro de Saúde – Exclusões	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	31	19,4
Desconheço	43	26,9
Indiferente	17	10,6
Conheço	34	21,3
Conheço totalmente	35	21,9
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

O seguro não cobra acidentes de trabalho, consultas e tratamentos de psicologia e de psiquiatria. Existem 74 colaboradores que desconhecem estas exclusões, que equivale a 46,3%.

A tabela 6.1.9. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente à inexistência de cobertura para tratamentos de estética e plásticas e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.9. Frequência do conhecimento de exclusão de tratamentos de estética e plásticas.

Seguro de saúde – Exclusões	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	24	15,0
Desconheço	33	20,6
Indiferente	16	10,0
Conheço	34	21,3
Conheço totalmente	53	33,1
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

O acordo estabelecido entre a empresa e a seguradora não inclui qualquer tratamento de estética nem plásticas. Existe uma percentagem (35,6%) que desconhece esta exclusão, no entanto a maioria 54,4% consideram ter conhecimento.

➤ O **refeitório** trata-se de outro benefício onde o colaborador pode tomar o pequeno-almoço e o lanche sem qualquer custo.

A tabela 6.1.10 mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente à oferta do pequeno-almoço e lanche no refeitório das empresas e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.10. Frequência do conhecimento da oferta do pequeno-almoço e lanche.

Refeitório – Pequeno almoço e lanche	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	4	2,5
Indiferente	2	1,3
Conheço	20	12,5
Conheço totalmente	134	83,8
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

No que diz respeito ao refeitório, quase 100% da amostra de colaboradores conhece os serviços que o refeitório das empresas dispõe.

➤ O **transporte** trata-se de outro benefício, mas apenas os colaboradores da Novadelta podem usufruir uma vez que esta empresa está sediada fora da vila de Campo Maior.

A tabela 6.1.11. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente ao transporte para os colaboradores entre Campo Maior e a Novadelta e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.11. Frequência do conhecimento da oferta do transporte.

Transporte	Frequência	Percentagem
Não responderam	28	17,5
Desconheço totalmente	1	,6
Desconheço	1	,6
Indiferente	9	5,6
Conheço	21	13,1
Conheço totalmente	100	62,5
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente ao transporte apenas quem se encontra na empresa Novadelta tem possibilidade de o utilizar, desta existe uma percentagem de 17,5% que não responderam. Cerca de 75,5%, ou seja, 121 colaboradores afirmam que conhecem este benefício, não significando que todos o utilizem.

➤ A **clínica do Clube de Saúde** faz parte do Grupo Nabeiro e tem como objetivo responder às necessidades ao nível dos cuidados médicos na vila.

A tabela 6.1.12. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente à presença de várias especialidades à sua disposição e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.12. Frequência do conhecimento da existência de várias especialidades na clínica.

Clube de Saúde – Diversas especi.	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	5	3,1
Indiferente	4	2,5
Conheço	55	34,4
Conheço totalmente	96	60,0
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A clínica do Clube de Saúde dispõe de variadas especialidades, fazendo face à falta de recursos que existe no concelho. A maioria da amostra dos colaboradores

(94,4%), correspondente a 151 colaboradores, conhecem a existência de diversas especialidades na clínica e apenas 5 colaboradores afirmam que desconhecem.

A tabela 6.1.13. mostra o conhecimento dos colaboradores relativamente às vantagens no pagamento das consultas e tratamentos através da Multicare e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.13. Frequência do conhecimento das vantagens de pagamento.

Clube de Saúde – Vantagens no pagamento	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	7	4,4
Desconheço	4	2,5
Indiferente	10	6,3
Conheço	48	30,0
Conheço totalmente	91	56,9
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A clínica dispõe de vantagens relativamente ao pagamento das consultas e tratamentos através do seguro de saúde, como valores reduzidos ou o pagamento tardio, 86,9% dos colaboradores consideram que conhecem este benefício.

➤ O **Delta Saúde** é constituído por dois médicos e um terapeuta ocupacional e tem como objetivo procurar o bem estar dos colaboradores da empresa.

A tabela 6.1.14. mostra o conhecimento relativamente ao Delta Saúde e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.14. Frequência do conhecimento dos recursos humanos do Delta Saúde.

Delta Saúde – Recursos Humanos	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	8	5,0
Desconheço	9	5,6
Indiferente	16	10,0
Conheço	54	33,8
Conheço totalmente	73	45,6
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente ao Delta Saúde, apenas 16% consideram que desconhecem o Delta Saúde e a existência de 2 médicos e 1 terapeuta. 10% dos colaboradores afirmam que este benefício é lhes indiferente e os restantes 79,4% consideraram que conhecem.

A tabela 6.1.15. mostra o conhecimento relativamente ao encaminhamento/aconselhamento para a especialidade que o colaborador necessita e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.15. Frequência do conhecimento dos encaminhamentos do Delta Saúde.

Delta Saúde – Encaminhamentos	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	8	5,0
Desconheço	15	9,4
Indiferente	16	10,0
Conheço	52	32,5
Conheço totalmente	69	43,1
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Ainda referente ao Delta Saúde, 75,6% da amostra dos colaboradores conhece o objetivo do Delta Saúde, o encaminhamento dos colaboradores para a especialidade correta dependendo das queixas que apresentam.

➤ As **Lojas Alentejo** pertencem ao Grupo Nabeiro e constituem duas superfícies comerciais em Elvas e em Campo Maior.

A tabela 6.1.16. mostra o conhecimento relativamente ao desconto de 3% numa compra superior a 25€ nas Lojas Alentejo e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.16. Frequência do conhecimento do desconto nas Lojas Alentejo.

Lojas Alentejo – Descontos	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	11	6,9
Desconheço	8	5,0
Indiferente	5	3,1
Conheço	48	30,0
Conheço totalmente	88	55,0
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

As Lojas Alentejo dispõem de um desconto para os colaboradores. Da amostra, verifica-se que existe 11,9%, ou seja 19 colaboradores, que não conhecem este benefício.

A tabela 6.1.17. mostra o conhecimento relativamente às condições especiais de pagamento na compra de eletrodomésticos e outros bens nas Lojas Alentejo de Elvas e Campo Maior e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.17. Frequência do conhecimento das condições especiais nas Lojas Alentejo.

Lojas Alentejo – Condições especiais	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	13	8,1
Desconheço	17	10,6
Indiferente	11	6,9
Conheço	41	25,6
Conheço totalmente	78	48,8
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

As Lojas dispõem de condições especiais, por exemplo, na compra de eletrodomésticos ou telemóveis. O colaborador pode escolher ir pagando mensalmente os artigos sem juros, através do desconto do mesmo na remuneração.

➤ A **Nabeirauto** também pertence ao Grupo Nabeiro e é constituída por dois *stands* e uma oficina.

A tabela 6.1.18. mostra a frequência relativa ao conhecimento dos descontos e vantagens na aquisição de automóveis na Nabeirauto e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.18. Frequência do conhecimento dos Descontos e Nabeirauto.

Desc. Automóveis – Desc. Nabeirauto	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	11	6,9
Desconheço	22	13,8
Indiferente	20	12,5
Conheço	54	33,8
Conheço totalmente	53	33,1
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A Nabeirauto que também faz parte do conjunto de empresas, dispõe de descontos para os colaboradores, na aquisição de veículos novos. Este desconto é concedido

dependendo do valor do carro. Da amostra de colaboradores 66,9% afirmam que conhecem este benefício, ainda assim existem 20,7% dos colaboradores que afirmam desconhecer.

A tabela 6.1.19. mostra a frequência relativa ao conhecimento da manutenção dos automóveis na Nabeirauto e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.19. Frequência do conhecimento da manutenção Nabeirauto

Desc. Automóveis – Manutenções	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	18	11,3
Desconheço	31	19,4
Indiferente	16	10,0
Conheço	55	34,4
Conheço totalmente	40	25,0
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Para além da venda, a Nabeirauto dispõe de descontos no serviço pós-venda e manutenção que sejam necessárias. No caso da manutenção, a percentagem de colaboradores que conhecem a existência dos descontos é de 59,4%. A percentagem de colaboradores que desconhece é significativa, correspondente a 30,7%.

➤ **Outros descontos Ramo Automóvel.** A empresa possui ainda acordos com outras empresas no setor automóvel onde os colaboradores podem usufruir de diversas vantagens.

A tabela 6.1.20. mostra a frequência relativa ao conhecimento da existência de descontos de 5,5% na aquisição de automóveis Marca Toyota na Salvador Caetano e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.20. Frequência do conhecimento de descontos na Salvador Caetano

Descontos Automóveis – Toyota	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	48	30,0
Desconheço	48	30,0
Indiferente	29	18,1
Conheço	16	10,0
Conheço totalmente	19	11,9
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

O Grupo Nabeiro possui um acordo com o Grupo Salvador Caetano que trata de um desconto da aquisição de automóveis da marca Toyota. Apenas 21,9% da amostra conhece este benefício e quase 20% considera que este benefício lhe é indiferente. Os restantes 60% afirmam que desconhecem este benefício.

A tabela 6.1.21. mostra a frequência relativa ao conhecimento da existência de descontos na assistência pós-venda na marca BMW na Baviera Portugal e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.21. Frequência do conhecimento de descontos na Baviera Portugal

Desc. Automóveis – Baviera Portugal	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	52	32,5
Desconheço	53	33,1
Indiferente	25	15,6
Conheço	17	10,6
Conheço totalmente	13	8,1
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Também existe um acordo com a Baviera Portugal relativamente à assistência da marca BMW. Apenas 18,7% conhece este benefício e 65,6% afirma que desconhece.

➤ Descontos em **Agências de viagens**. A empresa possui também acordos com duas agências que tem como objetivo oferecer vantagens aos colaboradores.

A tabela 6.1.22. mostra a frequência relativa ao conhecimento da existência de descontos de 5% na Agência Viagens Abreu e as respectivas percentagens.

Tabela 6.1.22. Frequência do conhecimento de descontos na Agência Abreu

Desc. Agências de Viagens - Abreu	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	34	21,3
Desconheço	28	17,5
Indiferente	25	15,6
Conheço	35	21,9
Conheço totalmente	38	23,8
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente aos descontos da Agência Abreu, 45,7% da amostra de colaboradores afirma que conhece o desconto de 5% concedido por esta agência. Ainda assim, a percentagem de colaboradores que desconhece (38,8%) considera-se bastante significativa.

A tabela 6.1.23. mostra a frequência relativa ao conhecimento da existência de descontos de 3% na Luna Viagens e as respectivas percentagens.

Tabela 6.1.23. Frequência do conhecimento de descontos na Agência Luna.

Desc. Agências de Viagens - Luna	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	49	30,6
Desconheço	40	25,0
Indiferente	21	13,1
Conheço	23	14,4
Conheço totalmente	27	16,9
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Ainda referente a descontos acordados com Agências de Viagens, a percentagem de colaboradores que conhece o desconto concedido pela Agência Luna (31,3%) é menor em relação à Agência Abreu. Mais de 50% dos colaboradores desconhece este benefício.

➤ **Descontos bancários.** A empresa possui ainda protocolos com diversas instituições bancárias que permitem oferecer condições especiais aos colaboradores.

A tabela 6.1.24. mostra a frequência relativa ao conhecimento da oferta de condições preferenciais na abertura de créditos e contas poupança e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.24. Frequência do conhecimento de oferta de condições preferenciais no crédito e contas poupança.

Desc- Produtos bancários – Créditos e Poupanças	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	43	26,9
Desconheço	34	21,3
Indiferente	21	13,1
Conheço	31	19,4
Conheço totalmente	31	19,4
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Em relação aos acordos estabelecidos com instituições bancárias, 38,8% da amostra de colaboradores conhece a oferta de condições preferenciais no crédito e nas contas poupança. No entanto a percentagem de colaboradores que desconhece é mais elevado com 48,2%.

A tabela 6.1.25. mostra a frequência relativa ao conhecimento da oferta de condições especiais no crédito à habitação, seguros de habitação, automóvel e saúde e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.25. Frequência do conhecimento da oferta de condições especiais no crédito habitação, seguros de casa, automóvel e saúde

Descontos Produtos bancários – Crédito habitação, seguros, saúde, etc	Frequência	Percentagem
Desconheço totalmente	38	23,8
Desconheço	33	20,6
Indiferente	20	12,5
Conheço	37	23,1
Conheço totalmente	32	20,0
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

A oferta de condições especiais no crédito habitação e seguros, automóvel e saúde estabelecida com instituições bancárias, é conhecida por 43,1% dos colaboradores. A percentagem de colaboradores que desconhecem é significativa com 44,4%.

De uma maneira geral podemos considerar que existem benefícios nos quais a maioria dos colaboradores conhece a sua existência, mas noutros a maioria dos colaboradores não sabe que existem.

Mesmo naqueles cuja maioria conhece o benefício, existe sempre uma percentagem que diz desconhecer. Podemos identificar este aspeto como um ponto fraco na política de comunicação da empresa e mesmo na estratégia de motivação dos colaboradores. Se os benefícios são usados para que haja um aumento dos níveis de motivação dos colaboradores então todos eles deveriam ser informados destas regalias.

➤ A **questão número 7** solicitava aos colaboradores a classificação dos benefícios do mais importante para o menos importante, considerando o 1º o mais importante e o 9º o menos importante (Anexo IX).

O seguro de saúde foi classificado por 70% dos colaboradores o mais importante (112 colaboradores) e 14,4% consideram o menos importante.

O refeitório foi considerado o mais importante por 34 colaboradores (21,3%) e o menos importante por 12 colaboradores (7,5%).

No caso do transporte, 23,1% selecionaram-no como o benefício mais importante e 21,3% como o menos importante.

Relativamente à clínica do clube de saúde, 46 colaboradores (28,8%) concluíram que é o benefício mais importante e 8 colaboradores (5%) o menos importante.

Com percentagens muito idênticas ao anterior, o Delta Saúde foi considerado o mais importante por 29,4% (47 colaboradores) e o menos importante por 5,6% (9 colaboradores).

Os descontos Lojas Alentejo foram classificados por 20% dos colaboradores os mais importantes e 5,6% os menos.

Os descontos ramo automóvel foram classificados como os mais importantes por 13,8% e como os menos importantes por 11,3%.

Relativamente aos descontos Agências de viagens, verificou-se que 17 colaboradores (10,6%) consideraram o mais importante e 22 colaboradores (13,8%) o menos importante.

Por fim, os descontos em produtos bancários apontam para 19,4% (31 colaboradores) de maior importância e de menor importância 20% (32 colaboradores).

Nos dois últimos casos, descontos em agência de viagem e em produtos bancários, ocorre o inverso em relação aos restantes benefícios, ou seja, existem mais colaboradores a considerarem que estes benefícios são menos importantes do que mais importantes.

Em suma, analisando a questão, num todo verifica-se que o seguro de saúde foi o benefício que mais colaboradores consideraram mais importante. O segundo benefício que mais colaboradores consideraram o mais importante foi o Delta Saúde, mas ainda assim com bastante diferença em relação ao seguro de saúde. Os benefícios que mais colaboradores consideram ser os menos importantes são o transporte e os descontos em produtos bancários.

➤ Relativamente à questão colocada aos colaboradores sobre quais **benefícios nunca usados**, verificou-se que o benefício dos descontos em agências de viagens é o menos utilizado pelos colaboradores. Também os descontos bancários e os descontos no ramo automóvel são consideravelmente os menos utilizados (Anexo X).

➤ No mesmo sentido, a questão dos **benefícios** que os colaboradores **usam frequentemente** indica que o benefício mais utilizado pelos colaboradores é o refeitório. O seguro de saúde também é frequentemente usado pelos colaboradores, sendo também bastante valorizado (Anexo XI).

➤ **Satisfação com a possibilidade de utilizar os benefícios.** Esta questão tem como objetivo verificar como os colaboradores se sentem satisfeitos com a possibilidade de utilizar os benefícios cedidos pela empresa.

A tabela 6.1.26. mostra a frequência relativa à satisfação dos colaboradores com a possibilidade de utilizar os benefícios que a empresa oferece e as respetivas percentagens.

Tabela 6.1.26. Frequência da satisfação dos colaboradores com o uso dos benefícios.

Satisfação referente ao uso dos benefícios	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	1	,6
Discordo	2	1,3
Não discordo nem concordo	2	1,3
Concordo	69	43,1
Concordo totalmente	86	53,8
Total	160	100,0

Fonte: Análise no software “SPSS”

Os colaboradores consideram-se satisfeitos relativamente à possibilidade de utilizar os benefícios que a empresa oferece, com uma percentagem de 96,9%. Apenas 1,9% não se consideram satisfeitos, o que não é significativo.

➤ **Benefício a melhorar e qual a razão.** Esta questão tem como objetivo perceber qual benefício os colaboradores gostariam de melhorar, indicando a razão dessa escolha.

Na questão que pede ao colaborador para identificar qual benefício melhoraria, a frequência indica que o seguro de saúde foi o mais selecionado pelos colaboradores e o segundo, o refeitório. O benefício que teve menos incidência foi o Clube de Saúde (Anexo XII).

Ainda na continuação desta questão, solicitou-se no questionário que se identificasse a razão da escolha de melhoria do benefício. A maioria dos colaboradores considerou importante a existência de mais descontos nas Lojas Alentejo, mais *plafond* e mais especialidades no seguro de saúde, aumento do espaço do refeitório e da diversidade de alimentos disponíveis e mais descontos na Nabeirauto. Existem ainda outros benefícios importantes a melhorar, mas que poucos colaboradores identificaram, sendo eles:

- Cobertura na maternidade;
- Reembolso das consultas que não estão na rede médica;
- Alargamento do seguro p/ outros tratamentos médicos;
- Melhoria nos horários dos transportes;
- Existência de cantina para ser possível almoçar na empresa a um preço acessível, entre outros (Anexo XIII);

➤ **Benefício que gostariam de implementar.** Esta questão teve como finalidade os colaboradores sugerirem um benefício que para os mesmos, seria importante o grupo conter.

Pediu-se aos colaboradores que indicassem um benefício que gostariam de implementar na empresa, considerando que o mesmo aumentaria a sua motivação. Existiu uma percentagem de 11,3% que optaram por não responder a esta questão. Os restantes indicaram diversos benefícios, existindo alguns com maior percentagem de seleção. Os benefícios que tiveram mais percentagem foram: prémios de produtividade (com 15,6% de respostas), flexibilidade no horário (com 13,1% de respostas), remuneração por objetivos (6,3%), uma melhoria nos benefícios já existentes (5,6%), melhoramento das instalações (5%), existência de um ginásio na empresa (4,4%). Ainda assim existiram outros benefícios que alguns colaboradores sugeriram de elevada importância, sendo eles (Anexo XIV):

- Folga no dia de aniversário do colaborador;
- Benefícios na aquisição de combustíveis;
- Promoção de atividades mensais de grupo;
- Apoio à formação;
- Aumento salarial anual, entre outros.

CAPÍTULO VII – ESTUDO DAS HIPÓTESES E ESTUDOS DIFERENCIAIS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

7.1. Estudo das hipóteses

Este capítulo tem como objetivo o estudo do efeito das variáveis independentes e dados sociodemográficos na motivação dos sujeitos e, por consequência testar as hipóteses H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈. Usámos, para o efeito o cálculo do coeficiente de *Pearson* (r). Este cálculo pode assumir valores de -1 a 1. $r > 0$ significa que o aumento de magnitude de uma das variáveis tem associado um aumento linear da outra variável, enquanto para $r < 0$, o aumento do valor de uma das variáveis tem associado uma redução linear do valor da outra. $r = 0$ significa a não existência da associação linear entre as variáveis (Maroco & Bispo, 2003).

Tomámos como referência para medir a motivação dos sujeitos a resposta à pergunta 3 do questionário, para medir a satisfação a resposta à pergunta 4, e para medir os benefícios a resposta à pergunta 10. Assumimos o total nos 26 itens da perceção dos sujeitos face aos fatores motivadores para sua medição e os totais nos quatro fatores para medir a motivação para a organização do trabalho, motivação para o desempenho, motivação de realização e poder e motivação para o envolvimento.

A tabela 7.1.1. mostra as correlações entre o total dos itens, os fatores motivadores e as questões da motivação e da satisfação.

Tabela 7.1.1. Correlações entre o total, os fatores motivadores vs. motivação e satisfação.

	Motivação	Satisfação	Total	Org Trabalho	Desem Penho	Realização e Poder	Envolvimento	Benefícios
Motivação	1							
Satisfação	,845**	1						
Total	,632**	,621**	1					
Org Trabalho	,625**	,579**	,781**	1				
Desempenho	,306**	,326**	,689**	,335**	1			
Realização e Poder	,319**	,305**	,694**	,239**	,545**	1		
Envolvimento	,529**	,560**	,748**	,564**	,350**	,265**	1	
Benefícios	,314**	,317**	,446**	,472**	,261**	,151	,390**	1

Fonte: Análise no software “SPSS”

Como é possível observar na tabela acima existe uma correlação positiva e significativa entre os níveis de motivação dos sujeitos, e o seu grau de satisfação por poderem usar os benefícios que a empresa lhes oferece ($r=0,3,14^{**}$). Este resultado permitiu-nos confirmar H_1 .

Analizando a correlação entre a questão 3 (motivação) com os fatores motivadores verifica-se que existe um $r=0,632^{**}$, ou seja, existe uma relação entre a motivação dos colaboradores e a presença de fatores motivadores o que nos permitiu confirmar a hipótese H_2 . Existe igualmente uma correlação significativa entre a motivação dos colaboradores e os diferentes fatores motivadores, com principal destaque para a correlação entre motivação e os fatores de motivação para a organização do trabalho ($r=0,625^{**}$). Estes resultados permitiram-nos confirmar as hipóteses H_3 , H_4 , H_5 e H_6 .

A correlação positiva e significativa entre os níveis de motivação e os níveis de satisfação dos colaboradores ($r=0,845^{**}$), permitiu-nos também confirmar H_7 . Este foi o valor correlacional mais alto encontrado traduzindo uma relação forte entre níveis de motivação e níveis de satisfação.

Com base nas correlações acima, o fator “motivação para a organização do trabalho” foi aquele, de entre os fatores motivadores, em que se encontrou uma correlação mais elevada. Significa isto que a motivação dos colaboradores se encontra fortemente relacionada com fatores intrínsecos ao trabalho. De acordo com os dados, existe uma relação forte entre a motivação dos colaboradores e as características da

função que desempenham nomeadamente no que se refere à diversidade de tarefas, identidade e significado das mesmas, autonomia e feedback. Estes resultados vão de encontro ao defendido por Hackman & Oldham (1980).

Existe igualmente uma forte relação entre a motivação dos colaboradores e os fatores associados à motivação para o envolvimento. Significa que aspetos como a aceitação dos valores da empresa por parte do colaborador, bem como da cultura organizacional, influenciam os níveis de motivação dos colaboradores das empresas estudadas. Estes resultados vão de encontro ao defendido por Allen & Meyer (1990). Há ainda relação positiva e estatisticamente significativa entre os níveis de motivação dos colaboradores e a motivação para o desempenho e de realização e poder. Estes resultados corroboram o que é defendido por McClelland (1989) e por Locke & Latham (1990).

A tabela 7.1.2. apresenta as correlações entre a motivação dos colaboradores que responderam ao nosso instrumento de recolha de dados com os dados sociodemográficos.

Tabela 7.1.2. Correlações entre a motivação e os fatores sociodemográficos.

	Motiv	Género	Idade	Hab. Acad.	Empresa	Função	T. de serviço	Contr	Depart	Antiguid
Motivação	1									
Género	-,022	1								
Idade	-,007	,032	1							
Hab. Acad.	,228**	-,114	-,199*	1						
Empresa	-,203*	,320**	,093	-,348**	1					
Função	,074	,334**	,131	-,110	,276**	1				
Tempo de serviço	-,123	,089	,542**	-,158*	,220**	,086	1			
Contrato	-,103	,105	,280**	,021	,153	,000	,214**	1		
Departamento	,106	,186*	,173*	,029	,067	,468**	,009	-,002	1	
Antiguidade	-,078	,003	,808**	-,242**	,221**	,062	,606**	,253**	,011	1

Fonte: Análise no software “SPSS”

A motivação dos colaboradores encontra-se apenas relacionada com as habilitações literárias e em sentido contrário com o local de trabalho do colaborador. Estes resultados não nos permitem confirmar de todo a H_8 .

Conforme foi estudado os fatores sociodemográficos influenciam a motivação. É o caso de Robbins (2008) que afirma que a antiguidade tem influência na motivação quando o colaborador é recompensado pela sua antiguidade. Da mesma forma, quanto maior for a qualificação dos colaboradores maior será o nível de motivação, isto se englobar mais recompensas e mais responsabilidade. No estudo em questão, apenas se verificou a existência de correlação da motivação com as habilitações literárias e com a empresa, não existindo correlação com os restantes dados sociodemográficos. Daí a H_8 não ter sido confirmada na totalidade. A correlação das habilitações académicas indica-nos que as mesmas influenciam a motivação. O mesmo acontece com a empresa a que pertencem os colaboradores.

7.2. Diferenciadores da motivação

Este subcapítulo tem como objetivo o estudo dos dados sociodemográficos, nas diferenças individuais ao nível da motivação dos sujeitos.

Como forma de perceber possíveis fatores de variação dos resultados que permitam identificar grupos que ajudem a compreender os níveis de motivação dos colaboradores da Novadelta e Delta Serviços, tomámos a possível interação entre as variáveis sociodemográficas e o total na pergunta 3, que pede aos sujeitos para dizer qual o seu nível de motivação para o trabalho. Para o efeito, recorreremos ao estudo da análise da variância (ANOVA- Fisher, 1935).

A ANOVA compara a proporção relativa da variância dentro das amostras ou grupos, designada por variância residual dos erros ou dentro dos grupos, com a variância entre as amostras ou grupos, designada por variância do fator ou entre grupos (Maroco, 2003).

Tendo em conta que, nesta fase do estudo, procurávamos identificar variáveis explicativas dos níveis de motivação dos sujeitos, estudámos de forma isolada cada variável independente, recorrendo à análise da *one way* ANOVA. Começámos por calcular a diferença entre médias em cada subgrupo.

A tabela 7.2.1. mostra as médias entre grupos tomando como referência a variável habilitações académicas.

Tabela 7.2.1. Diferenciador hab. Académicas (médias).

3. Motivação 1.3. Habilitações Académicas	Média	N	Desvio Padrão
Até ao 9º ano	2,75	20	,639
Até ao 12º ano	3,07	69	,792
Licenciatura	3,41	54	,714
Pós graduação	3,40	10	1,174
Mestrado	3,29	7	1,113
Total	3,18	160	,813

Fonte: Análise no software “SPSS”

Analizando as médias, verifica-se que as mesmas vão aumentando consoante o aumento do nível académico, ou seja, quanto mais elevado o nível académico dos colaboradores maior a motivação.

A tabela 7.2.2. mostra a Anova das habilitações académicas como diferenciador da motivação.

Tabela 7.2.2. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por habilitações literárias.

3. Motivação: 1.3. Habilitações Académicas	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	7,847	4	1,962	3,126	,017
Nos grupos	97,253	155	,627		
Total	105,100	159			

Fonte: Análise no software “SPSS”

Os resultados da ANOVA, com uma probabilidade de erro de 5%, permitem-nos concluir que existem entre grupos com habilitações literárias diferentes, níveis diferentes de motivação ($p\text{-value} < \alpha = .05$). A análise da variância permitiu concluir que

o efeito da variável habilitações literárias é estatisticamente significativo nos níveis de motivação dos colaboradores.

A tabela 7.2.3. mostra as médias entre grupos tomando como referência a variável empresa.

Tabela 7.2.3. Diferenciador empresa (médias).

3. Motivação 2.1. Empresa	Média	N	Desvio Padrão
Delta Serviços	3,33	85	,793
Novadelta	3,00	75	,805
Total	3,18	160	,813

Fonte: Análise no software “SPSS”

A tabela 7.2.4. mostra a Anova da empresa como diferenciador da motivação.

Tabela 7.2.4. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por empresa.

3. Motivação 2.1. Empresa	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	4,324	1	4,324	6,779	,010
Nos grupos	100,776	158	,638		
Total	105,100	159			

Fonte: Análise no software “SPSS”

Verificou-se que a empresa também se trata de um diferenciador da motivação. Apresenta uma significância de 0,010 e, apesar de as médias estarem muito próximas, os colaboradores da Delta Serviços apresentam um nível mais elevado de motivação face à Novadelta.

A análise dos efeitos da variável função nos níveis de motivação realizou-se a partir dos cálculos das médias, desvio padrão e análise da variância (ANOVA) para o total na resposta 3. Os resultados podem ser observados nas tabelas que se seguem.

Tabela 7.2.5. Diferenciador função (médias).

3. Motivação 2.2. Função	Média	N	Desvio Padrão	3. Motivação 2.2. Função	Média	N	Desvio Padrão
Téc. Administrativo	3,19	57	,766	Empacotadeira	2,71	7	,756
Téc. de Recursos Humanos	3,25	4	,500	Designer gráfico	3,00	1	
Diretor de Rec. Humanos	3,00	1		Téc. de laboratório	2,80	5	,837
Contabilista certificado	3,43	7	,787	Téc. de planeamento	3,50	4	1,291
Resp. Recursos Humanos	4,00	1		Diretor de Marketing	5,00	1	
Auxiliar de limpeza	2,50	2	,707	Auxiliar de torrefação	2,67	3	1,155
Operador	2,71	17	,588	Auxiliar de produção	2,67	3	,577
Controlador de processo	2,00	1		Resp. Logística	3,50	2	,707
Téc. Superior de Marketing	4,20	5	,837	Despachante	3,00	1	
Gestor de Energia	3,00	1		Téc. de manutenção	3,00	2	0,000
Téc. de Contabilidade	3,40	5	,548	Gestor de mercados internos	4,00	1	
Op. de call center	3,00	4	0,000	Diretor de planeamento	4,00	1	
Téc. de Logística	4,00	2	1,414	Op. de receção	4,00	1	
Assessor comercial	2,80	5	1,304	Téc. de controlo	4,00	1	
Op. de expedição	3,00	1		Gestor de produção	5,00	1	
Supervisor de armazém	3,00	3	0,000	Gestor de stocks	4,00	1	
Consultor interno	4,00	1		Vigilante	3,00	3	0,000
Op. de picking	3,00	2	0,000	Coord. de sistemas	5,00	1	
Téc. de qualidade	3,00	1		Supervisor de produção	3,00	1	
Total	3,18	160	,813	Total	3,18	160	,813

Fonte: Análise no software “SPSS”

Tabela 7.2.6. Análise da variância dos resultados nos níveis de motivação por função.

3. Motivação 2.2. Função	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	33,867	37	,915	1,568	,036
Nos grupos	71,233	122	,584		
Total	105,100	159			

Fonte: Análise no software “SPSS”

O estudo da *one way* ANOVA permite-nos concluir, com uma probabilidade de erro de 5%, que existem, pelo menos, dois grupos onde os níveis de motivação dos sujeitos são significativamente diferentes ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$). Ou seja, a análise da

variância demonstrou que o efeito da variável função é estatisticamente significativo nos níveis de motivação.

Relativamente às médias, o técnico superior de marketing apresenta uma amostra de 5 colaboradores, tal como o técnico de contabilidade, mas as médias apresentam valores diferentes, concluindo-se que os colaboradores com a função de técnicos superiores de marketing encontram-se mais motivados que os técnicos de contabilidade. Por exemplo, o mesmo acontece com as funções de contabilistas certificados e as empacotadeiras, com N igual mas com médias diferentes.

A análise das médias e desvio padrão, apresentada na tabela 7.2.7. sem que identifique o grau de significância, permite-nos verificar que a média mais alta é nas pessoas que estão há menos tempo na empresa, de referir, no entanto, que este subgrupo tem apenas 3 sujeitos. Encontramos valores de dispersão em torno da média (DP) similar nas diferentes subamostras. Importa agora perceber se as diferenças encontradas têm ou não significado estatístico, estudo feito através da *one way* ANOVA.

Tabela 7.2.7. Diferenciador tempo de serviço (médias).

3. Motivação 2.3. Tempo de serviço	Média	N	Desvio Padrão	3. Motivação 2.3. Tempo de serviço	Média	N	Desvio Padrão
1	5,00	3	0,000	13	3,50	4	1,291
1,5	3,33	15	,488	14	2,50	2	,707
2	3,00	2	0,000	15	2,38	8	,744
2,5	3,35	20	,813	16	3,50	2	,707
3	3,00	21	,775	18	4,00	1	
4	2,92	13	,641	20	2,88	8	,641
5	3,43	14	,852	22	3,00	1	
6	2,88	8	,354	23	4,00	1	
7	3,00	3	1,000	25	3,00	2	1,414
8	3,33	12	,651	27	3,00	1	
9	4,00	1		30	3,00	1	
10	2,88	8	,835	31	4,00	2	1,414
11	3,50	2	2,121	47	2,00	1	
12	3,50	4	,577	-	-	-	
Total	3,18	160	,813	Total	3,18	160	,813

Fonte: Análise no software “SPSS”

Esta análise mais aprofundada da magnitude das diferenças entre médias mostra que as diferenças são estatisticamente significativas entre as subamostras (*p-value* .011 para uma probabilidade de erro de 5%. Como pode ser observado na tabela que e segue.

Tabela 7.2.8. Diferenciador do tempo de serviço (ANOVA).

3. Motivação 2.3. Tempo de serviço	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	28,198	26	1,085	1,876	,011
Nos grupos	76,902	133	,578		
Total	105,100	159			

Fonte: Análise no software “SPSS”

Relativamente às restantes variáveis sociodemográficas como o género, a idade, o contrato vinculado com a empresa, o departamento e a antiguidade não foram consideradas pois os resultados não foram estatisticamente significativos, conforme é possível verificar no anexo XV.

7.3. Estudo de preditores

A análise das regressões é obtida através da relação entre uma variável designada dependente e outras variáveis designadas por independentes. É sustentada através de um modelo matemático, que reporta a uma equação que relaciona a variável dependente com a independente. Este é designado por modelo de regressão linear simples. Quando no estudo existem diversas variáveis independentes, trata-se de um modelo de regressão linear múltipla.

Pereira (2012) destaca que, no modelo de regressão linear existe a reta ($Y=mX+b$) que representa a relação entre uma variável dependente (Y) e outra independente (X). O modelo de regressão linear utilizado é o dos mínimos quadrados, cujos indicadores são coeficiente de *Pearson* (r) e o coeficiente de determinação (r^2). O coeficiente r^2 trata-se

da proporção da variação total que é explicada no modelo. Para calcular o r^2 utilizou-se a ANOVA de modo a testar a qualidade do modelo.

Neste estudo utilizou-se o método de *Stepwise* (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq ,050$, Probabilidade de F a ser removido $\geq ,100$).

Utilizou-se como variável dependente a questão 3. que se refere ao grau de motivação que os colaboradores possuem no trabalho que executam e como variáveis independentes selecionou-se o total dos itens da motivação, a satisfação, as habilitações académicas, a empresa, o total dos benefícios e os quatro fatores motivacionais. Apenas se selecionaram as habilitações académicas e a empresa para analisar as regressões, pois foram os únicos dados sociodemográficos que possuem correlação com a motivação. Os resultados são apresentados nas tabelas seguintes.

A tabela 7.3.1. mostra a regressão em função do r^2 .

Tabela 7.3.1. Regressão onde evidencia o r^2 (motivação).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,845 ^a	,715	,713	,436
2	,862 ^b	,742	,739	,415
3	,871 ^c	,758	,753	,404

a. Preditores: (Constante), 4. Satisfação:

b. Preditores: (Constante), 4. Satisfação:, MotivaçãoOrgTrabalho

c. Preditores: (Constante), 4. Satisfação, MotivaçãoOrgTrabalho, 1.3. Habilitações Académicas

Fonte: Análise no software “SPSS”

Das variáveis independentes verifica-se que foram todas excluídas exceto a satisfação, motivação para a organização do trabalho e as habilitações académicas. Tal aconteceu porque, segundo os critérios todas as hipóteses excluídas não são preditores da variável dependente.

Assim, consideram-se como preditores da motivação: a satisfação, a motivação para a organização do trabalho e as habilitações académicas. Segundo o resultado do r^2 a satisfação explica 71,5% da motivação dos colaboradores, sendo uma percentagem consideravelmente elevada. A satisfação e o fator da motivação para a organização do trabalho explicam 74,2%. A satisfação, a motivação para a organização do trabalho e as

habilitações académicas explicam 75,8% da motivação. A restante percentagem de motivação ficou por explicar.

A tabela 7.3.2. mostra a ANOVA e o grau de significância do modelo.

Tabela 7.3.2. ANOVA (motivação).

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	75,119	1	75,119	395,869	,000 ^b
	Resíduo	29,981	158	,190		
	Total	105,100	159			
2	Regressão	78,032	2	39,016	226,295	,000 ^c
	Resíduo	27,068	157	,172		
	Total	105,100	159			
3	Regressão	79,681	3	26,560	163,000	,000 ^d
	Resíduo	25,419	156	,163		
	Total	105,100	159			

a. Variável Dependente: 3. Motivação:

b. Preditores: (Constante), 4. Satisfação:

c. Preditores: (Constante), 4. Satisfação:, MotivaçãoOrgTrabalho

d. Preditores: (Constante), 4. Satisfação, MotivaçãoOrgTrabalho, 1.3. Habilitações Académicas

Fonte: Análise no software “SPSS”

A ANOVA indica que a significância dos 3 preditores que se mantiveram é igual a 0,00, menor que 0,05, o que significa que o modelo de regressão linear é o mais adequado para prever a motivação.

A tabela 7.3.3. mostra os coeficientes.

Tabela 7.3.3. Coeficientes (motivação).

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,326	,147		2,211	,029
4. Satisfação	,880	,044	,845	19,896	,000
2 (Constante)	-,089	,173		-,515	,608
4. Satisfação	,757	,052	,727	14,644	,000
MotivaçãoOrgTrabalho	,033	,008	,204	4,110	,000
3 (Constante)	-,322	,183		-1,758	,081
4. Satisfação:	,732	,051	,703	14,389	,000
MotivaçãoOrgTrabalho	,035	,008	,215	4,450	,000
1.3. Habilitações Académicas	,109	,034	,127	3,181	,002

Fonte: Análise no software “SPSS”

Os coeficientes permitem formar a equação proposta pelo modelo. O coeficiente do preditor da satisfação juntamente com os restantes preditores, forma a equação $Y=0,732 - 0,322$. O m (0,732) é relativamente alto em relação ao erro padrão, o que significa que é um bom preditor da motivação.

Em jeito de conclusão podemos dizer que, após análise correlacional, verificámos uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os níveis de motivação dos colaboradores e algumas variáveis sociodemográficas, bem como, com os níveis de satisfação, níveis de satisfação com os benefícios e com os fatores motivadores no seu todo e com cada uma das dimensões incluídas no questionário. Estes resultados não nos permitiram, no entanto, inferir dependência funcional entre eles, isto é, se existe entre eles uma relação de causa efeito. Esta preocupação levou-nos à análise de regressão linear múltipla dado que, como técnica estatística descritiva e inferencial, permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2003; Maroco e Bispo, 2003; Pestana & Gajero, 1998). Os resultados descritos permitem-nos concluir, que algumas das variáveis correlacionadas com os níveis de motivação não são, no entanto, preditores. O modelo excluiu, por exemplo, os benefícios, a satisfação, o total dos fatores motivadores e algumas dimensões dos fatores motivadores, retendo apenas como preditores a satisfação, fatores de motivação com a organização do trabalho e as habilitações literárias.

7.4. Síntese e discussão

7.4.1. Interpretação dos resultados

Para finalizar o estudo procedeu-se à interpretação dos resultados.

Relativamente ao estudo da sensibilidade do questionário, apurou-se que a maioria da pontuação dos itens encontra-se nos 3 pontos, entre 1 e 5.

No que respeita à análise da fidelidade utilizou-se o *Alfa de Cronbach* que permite verificar se estamos perante um instrumento com elevada consistência interna (acima de 0,7). Na primeira análise o *alfa de cronbach* apresentou o valor de 0,804, um valor favorável. Através da análise da correlação do item com o total corrigido, identificou-se 3 itens (21, 24 e 26) com uma correlação desfavorável (negativa). Tal resultado indica-nos que estes três itens encontram-se a estudar o questionário em sentido contrário em relação aos restantes. Procedeu-se então à inversão dos itens, formulando-os na forma negativa. Com a inversão, obteve-se um *alfa de cronbach* ligeiramente mais elevado, de 0,852 considerando-se bastante favorável. A análise da correlação do item com o total da escala corrigido, indicou-nos que os itens 21 e 26 assumiram valores acima de 0,2 e o item 24 assumiu um valor positivo, mas ainda assim abaixo de 0,2. Poder-se-ia optar por excluir este item mas considerou-se que a sua permanência seria importante e que a sua exclusão não faria aumentar significativamente a consistência interna da prova.

Para efetuar o estudo da validade de constructo recorreu-se ao *teste de esfericidade de Bartlett*, de forma a entender em que medida seria possível realizar a análise fatorial e o *kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para avaliar a adequabilidade da amostra. Obteve-se um KMO no valor de 0,806 e um modelo significativo de 0,00, resultados favoráveis, que nos permitiram proceder ao estudo. Para concluir a análise da validade de constructo procedeu-se à *rotação ortogonal varimax* que, num primeiro momento, despistou sete fatores. O teste do cotovelo indicou-nos uma possibilidade de uma solução de 4 fatores, sendo a partir daí que a reta se torna quase horizontal. Através da *rotação ortogonal varimax* dos 4 fatores verificou-se que os mesmos explicam 50,175% da motivação, sendo que o primeiro fator explica 24,21% da variância total e inclui itens de todas as dimensões num total de 20 dos 26 que constituem o questionário

completo. Tendo em conta que a correlação existente entre as diferentes dimensões é elevada, podemos assumir a unidimensionalidade da prova.

A análise da validade externa do questionário foi feita com recurso ao cálculo da correlação de *Pearson* para o total da prova versus as quatro dimensões do questionário original: motivação com a organização do trabalho, motivação para o desempenho, motivação para a realização e poder e motivação para o envolvimento. Desta forma, constatou-se que todas as variáveis estão a correlacionar-se entre si. A correlação mais elevada é de $r=0,781^{**}$ e correlaciona o total com a motivação com a organização do trabalho. A correlação mais baixa $r=0,239$, encontra-se entre a motivação de realização e poder e a motivação com a organização do trabalho, sendo uma correlação positiva fraca. Verifica-se assim que como existem correlações positivas e significativas entre o total da prova e as dimensões teóricas, considera-se que este é um indicador da validade externa do instrumento.

Analisando as frequências da questão 3. da motivação que os colaboradores possuem, verificou-se que na sua maioria os colaboradores consideram-se motivados, considerando-se que a percentagem de colaboradores que se sentem pouco ou nada motivados é ainda significativa. O mesmo acontece na questão 4. que se refere à satisfação sentida pelos colaboradores. Relativamente à questão que tinha como objetivo entender se os colaboradores consideram que conhecem os benefícios oferecidos pela empresa, constatou-se que 71,9% referiu que conhece a oferta de benefícios.

No que respeita ao conhecimento de algumas especificidades dos benefícios disponibilizados, verificou-se que uma grande parte dos colaboradores conhece o seguro de saúde, o serviço do refeitório, de transporte, o Clube de Saúde e o Delta Saúde. Existe uma parte significativa de colaboradores que desconhecem as vantagens e descontos das Lojas Alentejo, do ramo Automóvel, das Agências de Viagens e dos Produtos Bancários. Esta falta de conhecimento pode ser derivada da falta de informação e divulgação da existência destes benefícios aos colaboradores. Tal indica que o Grupo Nabeiro está a investir em benefícios através de protocolos com entidades e os colaboradores não os estão a aproveitar.

Através da questão que pedia aos colaboradores para classificar os benefícios do mais importante para o menos importante, averiguou-se que consideraram que o mais importante é o seguro de saúde e o menos importante são os descontos em produtos

bancários. Podemos então relacionar esta questão com as frequências do conhecimento das especificidades dos benefícios, pois os descontos em produtos bancários obtiveram percentagens elevadas, de pouco conhecimento da sua existência.

Relativamente à questão colocada aos colaboradores sobre benefícios nunca usados, verificou-se que, o benefício dos descontos em agências de viagens é o menos utilizado, tal como os descontos bancários e os descontos no ramo automóvel. A questão dos benefícios que os colaboradores usam frequentemente indica que os benefícios mais utilizados pela amostra de colaboradores são o refeitório e o seguro de saúde. A questão da satisfação dos colaboradores com a possibilidade de utilização dos benefícios indicou que os mesmos se encontram satisfeitos com uma percentagem de 96,9. Relativamente à questão da melhoria dos benefícios, o refeitório foi o considerado pelos colaboradores o que necessita de mais melhorias, com as propostas de aumento do espaço e maior diversidade de alimentos. A amostra de colaboradores propôs a implementação de diversos benefícios, como por exemplo: prémios de produtividade, flexibilidade no horário, remuneração por objetivos, melhoramento das instalações e existência de um ginásio na empresa.

Foram definidas 8 hipóteses e para se proceder ao teste das mesmas, utilizou-se o cálculo do coeficiente de *Pearson* para verificar se existe associação linear entre as variáveis estudadas.

A H_1 “existe uma relação entre benefícios e níveis de motivação”, foi confirmada através da correlação positiva de ($r=0,3,14^{**}$) entre os níveis de motivação dos sujeitos, e o seu grau de satisfação por poderem usar os benefícios que a empresa lhes oferece.

A H_2 “A motivação encontra-se relacionada com os fatores motivadores” foi confirmada com a correlação entre a questão 3 (motivação) com os fatores motivadores ($r=0,632^{**}$).

Existe uma correlação significativa entre a motivação dos colaboradores e os diferentes fatores motivadores, sendo que a correlação mais elevada é entre motivação e os fatores de motivação para a organização do trabalho. Esta análise permitiu confirmar as hipóteses H_3 “A motivação encontra-se relacionada como os fatores de motivação para a organização do trabalho”, H_4 “A motivação encontra-se relacionada como os fatores de motivação para o desempenho”, H_5 “A motivação encontra-se relacionada como os fatores de motivação para a realização e poder” e H_6 “A motivação encontra-se relacionada como os fatores de motivação para o envolvimento”.

A H₇ “A motivação encontra-se relacionada com a satisfação” foi confirmada através da correlação positiva e significativa entre os níveis de motivação e os níveis de satisfação dos colaboradores ($r=0,845^{**}$).

Por fim, não foi possível confirmar a H₈ “As variáveis sociodemográficas encontram-se relacionadas com a motivação” pois apenas existe correlação entre a motivação e as habilitações literárias e a empresa, não existindo correlação com as restantes variáveis sociodemográficas.

Procedeu-se à análise dos diferenciadores da motivação, ou seja verificar quais os dados sociodemográficos, nas diferenças individuais influenciam o nível da motivação dos sujeitos. Para tal utilizou-se o estudo da análise da variância (ANOVA). Os resultados da ANOVA, com probabilidade de erro de 5%, permitiram-nos concluir que existem entre grupos com habilitações literárias diferentes, níveis diferentes de motivação. Tal como se verificou com a empresa, a função e o tempo de serviço. Ou seja a significância destas variáveis não ultrapassou os 5%. O mesmo não aconteceu com o género, a idade, o contrato, o departamento e a antiguidade, não se podendo considerar estes, como diferenciadores da motivação.

Por fim procedeu-se ao estudo dos preditores através da análise das regressões. Esta análise foi feita através da *regressão linear simples*, método *stepwise*. Considerou-se como variável dependente a questão da motivação e como variáveis independentes seleccionou-se o total dos itens da motivação, a satisfação, as habilitações académicas, a empresa, o total dos benefícios e os quatro fatores motivacionais.

Através da análise do r , verificou que apenas foram considerados como preditores da motivação, a satisfação, a motivação para a organização do trabalho e as habilitações académicas, sendo que só a satisfação explica 71,5% da motivação. As restantes variáveis independentes foram excluídas.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES

8.1. Principais conclusões

O presente trabalho desenvolvido ao longo de oito capítulos procurou responder a uma questão central: existe relação entre níveis de motivação e os benefícios dos colaboradores da Novadelta e Delta Serviços? Foi nosso propósito, também, identificar diferenciadores e preditores da motivação dos mesmos colaboradores. A conclusão agora apresentada procura ser um esforço de síntese de todo o trabalho realizado.

- Componente teórico

Este trabalho começou com um estudo saturado sobre o conceito de motivação, donde foi possível concluir que apesar de não haver uniformidade na forma como a motivação é definida é consensual identificá-la como o agente dinâmico do comportamento (Mitchell, 1982, Deci, 1992, Pinder, 1998, Verma & Verma, 2012, Wiley, 1997, Reis & Pina, 2001, Ferreira, Neves & Caetano, 2011, Ryan & Deci, 2006, Mann, 2006).

Foi possível, ainda, identificar que ao longo dos tempos têm sido encontrados diferentes fatores motivadores. Para Taylor (1911) o dinheiro aparece como a principal fonte de motivação, mais tarde Elton Mayo (1932, 1945) identificou fatores como o relacionamento interpessoal, ou aspetos relacionados com o reconhecimento, segurança e sentimento de prioridade como fatores motivadores. Com a escola das relações humanas surgem pela primeira vez fatores psicológicos como importantes na motivação dos indivíduos.

Hoje defende-se a existências de dois tipos de fatores motivadores: os fatores intrínsecos e extrínsecos. Surgem teorias da motivação pertencentes a dois grandes grupos, teorias de processo e teorias de conteúdo, que através dos fatores extrínsecos ou intrínsecos ou mesmo dos dois em conjunto procuram definir estratégias para aumentar a motivação dos indivíduos ou para manter comportamentos motivados.

Relativamente às estratégias de motivação verificou-se que não é tarefa fácil para as empresas implementar boas estratégias que motivem os seus colaboradores para que o seu desempenho enquanto empresa se diferencia das concorrentes. Muitos autores

defendem que na maioria das empresas, as estratégias de motivação são as mesmas para áreas diferentes de trabalho e para colaboradores com classificações e responsabilidades diferentes. Ou seja, cada colaborador possui as suas necessidades e características, portanto, o ideal seria a empresa ter capacidade para dar aos colaboradores objetivos individuais tendo em conta o perfil motivacional de cada um.

Muitas vezes os benefícios são usados para aumentar e/ou manter comportamentos motivados.

Os benefícios são considerados como gratificações extra atribuídas aos colaboradores, muitas vezes não monetárias e servem para suprimir determinadas necessidades dos colaboradores. Podem ser monetários ou não monetários, sendo que os monetários estão sujeitos aos descontos exigidos pela lei (segurança social e IRS), enquanto os não monetários são atribuídos sob forma de serviços, não estando sujeitos aos descontos.

Os benefícios têm como objetivo satisfazer necessidades dos colaboradores, sendo conferidos através de bens ou serviços. Caraterizam-se por dois tipos, os benefícios sociais e os específicos. Como exemplo de benefícios temos os seguros, o transporte, as refeições ou subsídios de refeições, empréstimos, educação, ginásio, assistência médica, segurança, jurídica, horário flexível, entre outros.

As empresas estão cada vez mais a implementar novos benefícios para conseguirem satisfazer com mais eficácia as necessidades dos colaboradores.

Existem autores que defendem que é bastante importante atribuir os benefícios aos colaboradores, dependendo da sua avaliação de desempenho, das suas qualificações e a sua antiguidade. Os benefícios mais específicos como a atribuição de viatura, telemóvel da empresa, despesas de representação, entre outros, são apenas atribuídos a colaboradores com mais responsabilidade.

Cenzo & Holoviyak (1990) consideram o seguro de saúde muito importante, no que diz respeito à proteção do colaborador e dos seus familiares diretos contra doenças, mas também a redução dos gastos em despesas médicas.

- Componente prática

Procurámos responder à questão definida como central neste trabalho de investigação: existe uma relação entre motivação e benefícios? E também identificar os preditores e diferenciadores de níveis de motivação

Para o efeito desenvolvemos um instrumento de recolha de dados dividido em três partes: dados sociodemográficos, dados referentes aos benefícios e dados referentes a fatores motivadores. O questionário foi submetido a um estudo exploratório com o objetivo de estudar o instrumento no que concerne à clareza, compreensibilidade e relevância dos itens face ao objetivo da prova, junto de um painel de juízes. As qualidades metrológicas da prova foram estudadas junto de amostras de conveniência. Primeiro num estudo piloto, com uma amostra de 20 sujeitos, depois junto de uma amostra de 160 sujeitos. Conscientes de que as dimensões das amostras impõem limitações, podendo, por isso, não garantir a estabilidade dos resultados encontrados, os resultados que obtivemos quer para a sensibilidade, fidelidade, validade de constructo ou validade externa são considerados muito satisfatórios.

O estudo das correlações, sustentado a partir do cálculo do *coeficiente de Pearson*, revelou correlações positivas e significativas, entre os níveis de motivação dos sujeitos, a satisfação para o trabalho, satisfação com os benefícios, fatores motivadores no total e nas diferentes dimensões que constituem o questionário, bem como com a empresa onde trabalham e as habilitações literárias. O estudo das correlações foi decisivo para o estudo das hipóteses. A existência destas correlações permitiu-nos passar para um estudo preditivo a fim de perceber o sentido da relação.

Esta preocupação levou-nos à análise de regressão linear múltipla. Tomámos como preditor dos níveis de motivação dos sujeitos todas as variáveis que se tinham correlacionado com a motivação.

As variáveis independentes que entraram no modelo explicativo da motivação foram a satisfação, habilitações literárias e motivação para a organização do trabalho. Verificou-se então que a satisfação é o preditor com mais influência uma vez que explica 71,5% da motivação e os restantes são o fator motivacional da organização para o trabalho e as habilitações académicas. Os itens da motivação, a empresa, o total dos benefícios e os restantes fatores motivacionais foram excluídos, não podendo ser considerados preditores da motivação.

Relativamente à análise dos diferenciadores da motivação, verificou-se que as habilitações literárias, a empresa, a função e o tempo de serviço, são diferenciadores da motivação. As restantes variáveis sociodemográficas foram excluídas dos diferenciadores por apresentarem um erro superior a 5%.

Relativamente à medição das frequências podem retirar-se diversas conclusões: a maioria dos colaboradores estão motivados e satisfeitos com a empresa, também uma percentagem significativa de colaboradores afirma ter conhecimento relativamente à oferta de recompensas por parte da empresa. No que concerne ao conhecimento acerca das especificidades dos benefícios verificou-se que uma grande parte dos colaboradores conhece o seguro de saúde, o serviço do refeitório, de transporte, o Clube de Saúde e o Delta Saúde. Existe uma parte significativa de colaboradores que desconhecem as vantagens e descontos das Lojas Alentejo, do ramo Automóvel, das Agências de Viagens e dos produtos bancários. Conclui-se que esta falta de conhecimento poderá estar associada à falta de informação e divulgação da existência destes benefícios aos colaboradores. Evidencia-se que o Grupo está a investir em benefícios através de protocolos com entidades e os colaboradores não os estão a aproveitar. Os colaboradores classificaram os benefícios quanto à sua importância e consideraram que, o seguro de saúde é o mais importante e os descontos em produtos bancários, o menos importante. Verificou-se através das respostas que os benefícios mais utilizados são o refeitório e o seguro de saúde, e os menos utilizados são descontos em agências de viagens e descontos bancários. Os colaboradores consideraram importante a existência de melhorias no refeitório através do aumento do espaço e maior diversidade de alimentos; e também a implementação de outros benefícios como: prémios de produtividade, flexibilidade no horário, remuneração por objetivos, melhoramento das instalações e existência de um ginásio na empresa.

8.2. Sugestão para trabalhos futuros

Dando seguimento ao trabalho desenvolvido seria uma boa aposta de trabalho futuro a análise da relação da motivação com os benefícios das restantes empresas do Grupo Nabeiro de forma a verificar se existe harmonia entre as empresas.

Bibliografia

Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press.

Adyasha, R. (2013). *A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations* (Vol. 15). [S.I.]: A Peer Reviewed Research Journal.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J., Neves J. & Caetano, A., *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Eitora McGraw-Hill.

Alderfer, C., Kaplan, R. & Smith, K. (1974). *The effect of Variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires* (Vol. 19). [S.I.]: Administrative Science Quarterly.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). *Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity*. [S.I.]: Journal of Vocational Behaviour (49, 252-276).

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.

Alves, N. & Garcia, R. (2006). *A construção do conhecimento e o currículo dos cursos de formação de professores na vivência de um processo*. São Paulo: Cortez

Anastasi, A. (1990) *Psychological Testing*. New York: Macmillan Publishing Company.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (11ª ed.). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2010). *Armstron's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. London: Kogan Page

Asproni, G. (2004). *Motivation, Teamwork adn Agile Development* (Vol. 4). [S.I.]: Agile Times.

Barbosa, J. (2013). A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal. Dissertação de mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70786>

[Consultado em 25/06/2016]

Bowditch, J. & Buono, A. (2000). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Brandão, A. (2000). *Modelos de Gestão de Recursos Humanos - O Caso do Setor Segurador em Portugal* (vol. 13). [S.I.]: Revista Sociedade e Cultura. Série Sociologia.

Camara, P. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. (2011). *Os sistemas de Recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*. [S.I.]: Publicações D. Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cenzo, D. & Holoviyak, S. (1990). *Employee Benefits*. USA: Prentice-Hall.

Chambel, M. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*, Lisboa: Livros Horizonte.

Christensen, P. (2002). *Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation* (Vol. 18). [S.I.]: Government Finance Review. Government Finance Officers Association.

Cohen, A. & Fink, S. (2003). *Comportamentos Organizacionais – Conceitos e Estudos de Casos* (7ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.

Cordeiro, J. (2009). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os Quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel*. Tese de Doutoramento não publicada em Sociologia do trabalho. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2471>

[Consultado em 19 de Abril de 2016]

Cortinhas, A. (2014). *Motivação e Satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento*. Tese de mestrado não publicada em Gestão. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>

[Consultado em 30 de Abril de 2016]

Costa, D. (2015). *A Relação entre a Motivação Laboral e os Valores dos Indivíduos – o caso da Simoldes Plásticos*. Tese de mestrado não publicada em Ciência da Comunicação, Lisboa: FCSH. Disponível em <https://run.unl.pt/handle/10362/15858>

[Consultado em 19 de Setembro de 2016]

Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

Cronbach (1990). *L.J. Cronbach, Essentials of psychological testing* (5 ed.). New York: Harper & Row.

Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). *The Science of Motivation*. [S.I.]: Society of Human Resource Management - White Paper.

Deal, J., Stawiski, S., Gentry, W., Graves, L., Weber, T., & Ruderman, M. (2013). *Motivation at work: which matters more, generation or managerial level?*. [S.I.]: Psychology Journal, Practice and Research.

Decenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.

Deci, E. (1992). The relation of interest to the motivation of behavior: a self determination theory perspective. In K.A. Renninger, S. Hidi & A. Krapp (Eds.), *The role of interest in learning and development*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). In *Comportamento organizacional e Gestão* (Vol. 12, N.º 2, pag.187-198). Lisboa: Universidade Lusíada. Disponível:http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000200004

[Consultado em 15 de Setembro de 2016]

Fisher, R. (1935). *The design of experiments*. Edinburgh: Oliver and Boyd.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.

Furnham, A. (2002). *Personality at work*. New York: Taylor and Francis LTD.

Gagné, M. & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. [S.I.]: Journal of Organization Behavior.

Gomes, D. & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações e dos Recursos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Guga, L. (2012). *Evaluation and motivation of human resources* (Vol. 5). [S.I.]: Bulletin of the Transilvania University of Brasov.

Hackman, J. & Oldham, G. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Nº. 4, May). [S.I.]: Technical Report.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory* (Nº16). [S.I.]: Organizational Behavior and Human Performance.

Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Hill, M & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hunter, M. (2012). *How motivation really works: towards na emoto-motivation paradigma* (Vol. 7). [S.I.]: Economics Management and Financial Markets.

Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.

Kaiser, H. (1958). *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*. [S.I.]: Psychometrika.

Kline, P. (1986). *A handbook of test construction: Introduction to psychometric design*. London:UK: Methuen.

Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*. [S.I.]: Houghton Mifflin Company.

Latham G. & Pinder C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. [S.I.]: Annual Review of Psicology.

Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Lawler, E. (1989). *The Strategic Design of Reward System. The Centre for Effective Organisations*. Los Angeles: Graduate School of Business Administrations

Lawler, E. (2011). *Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce*. [S.I.]: Organizational Dynamics.

Lisboa, M. (2015). *Avaliação de desempenho, a satisfação das necessidades intrínsecas no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de mestrado não publicada em Psicologia. Évora: Universidade de Évora – Departamento de Psicologia.

Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/17518>

[Consultado em 16 de Abril de 2016]

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mann, G. (2006). *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector* (Vol. 1, 35 Spring de 2006). [S.I.]: Public Personnel Management.

Manso, V. (2013). *Movere: a Motivação no trabalho e a dimensão emocional nos profissionais do setor segurador*. Tese de mestrado não publicada em Marketing. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6868>

[Consultado em 29 de Abril de 2016]

Manus, T. & Graham, M. (2003). *Creating a Total Rewards Strategy*. New York: American Management Association.

Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Martinez, L. & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS: primeiros passos*. Lisboa: Escolar Editora.

McClelland, D. (1989). *Motivational factors in health and disease*. [S.I.]: American Psychologist.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise – Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

Messick, S. (1995). *Validity of psychological assessment. Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning*. [S.I.]: American Psychologist.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Michaelson, C. (2005). *Dialogue – Meaningful motivation for work motivation theory* (Vol. 30). [S.I.]: Academy of Management Review.

Milcovich, G. & Newman, J. (2005). *Compensation*. New York: Mc-Graw Hill.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Milkovich, G., Newman, F. & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. New York: McGrawhill.

Mitchell, T. (1982). *Motivation: New directions for theory and research*. [S.I.]: Academy of Management Review 17.

Moreira, M. (2000). *Aprendizagem significativa crítica*. Atas do III Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa, Lisboa (Peniche).

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Neal, S. (1998). *The phenomenon of total rewards*. [S.I.]: ACA Journal.

Oliveira, R. (2009). *A importância da Gestão de Recursos Humanos no Incremento do Lucro - Um Estudo de Caso*. Tese de mestrado não publicada em Gestão de Empresas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2042>

[Consultado em 19 de Abril de 2016]

Pasquali, L. (2002). *Inteligência: um conceito equívoco*. Em: R. Primi. (Org.), *Temas em avaliação psicológica*. Campinas, SP: IBAP.

Pereira, A. (2012). *SPSS Guia Prático de utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (3ª Ed.). [S.I.]: Edições Sílabo

Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS* (3ª ed. Revista e aumentada). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. [S.I.]: Journal of Applied Psychology.

Queiroz, S (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Reis, D. & Pena, L. (2001). *Reengineering the motivation to work*. [S.I.]: Management Decision.

Robbins, P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed.). London: Prentice-Hall International.

Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11ª ed.). Pearson: Prentice-Hall.

Ryan, J. (2011). *Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation*. [S.I.]: Psychological Reports.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions*. [S.I.]: Contemporary Educational Psychology.

Ryan, R. & Deci, E. (2000b). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. [S.I.]: American Psychologist.

Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do* (Vol. 43). [S.I.]: Human Resource Management.

Schermerhorn Jr., J. (2007). *Administração* (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC

Seco, G. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de doutoramento não publicada em Ciências da Educação. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Disponível em <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/217>

[Consultado em 7 de Maio de 2016]

Simões, M. (1994). *Investigações no âmbito da aferição nacional do teste das Matrizes Progressivas Coloridas de Raven (M.P.C.R.)*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Soares, D. (2014). *Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores*. Tese de mestrado não publicada em Gestão de empresas. Lisboa: Ciências Económicas e Empresariais e Tecnologias - Universidade Autónoma de Lisboa.

Disponível em <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/402>

[Consultado em 9 de Maio de 2016]

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Spector, P. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva.

Sternberg, R. (2002). *Estilos de pensamento. A importância do seu conhecimento. Na escolha de estratégias de aprendizagem*. Lisboa: Factos, Replicações e Ideias.

Tamayo, Á. & Pascoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. [S.I.]: Revista da Administração Contemporânea.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Editora Escola.

Telles, C. & Assis, L. (2009). *Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados*. Brasília, Brasil: Congresso Consad de Gestão Pública.

Verma, R. & Verma, J. (2012). *The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign*. [S.I.]: Decision

Vicente, P. (2014). *Análise da Motivação e Stress Profissional num grupo de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior*. Tese de mestrado não publicada em Segurança e Higiene do Trabalho. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
Disponível em <https://run.unl.pt/handle/10362/14131>
[Consultado em 9 de Maio de 2016]

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.

White, G. & Drucker, J. (2000). *Reward Management: A critical Text*. New York: Routledge.

Wiley, C. (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys* (Vol. 18). [S.I.]: International Journal of Manpower.

Wood, T. & Picarelli, V. (2004). *Remuneração e Carreira por Habilidades e Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. [S.I.]: Atlas.

WorldatWork, (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sites consultados:

<http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia/missao> [consultado em 16/04/2016]

<http://www.grupo-nabeiro.pt/index.php?id=50> [consultado em 20/04/2016]

<https://www.portal-gestao.com/artigos/6680-hierarquia-de-necessidades-de-maslow.html>.

[consultado em 05/12/2016]

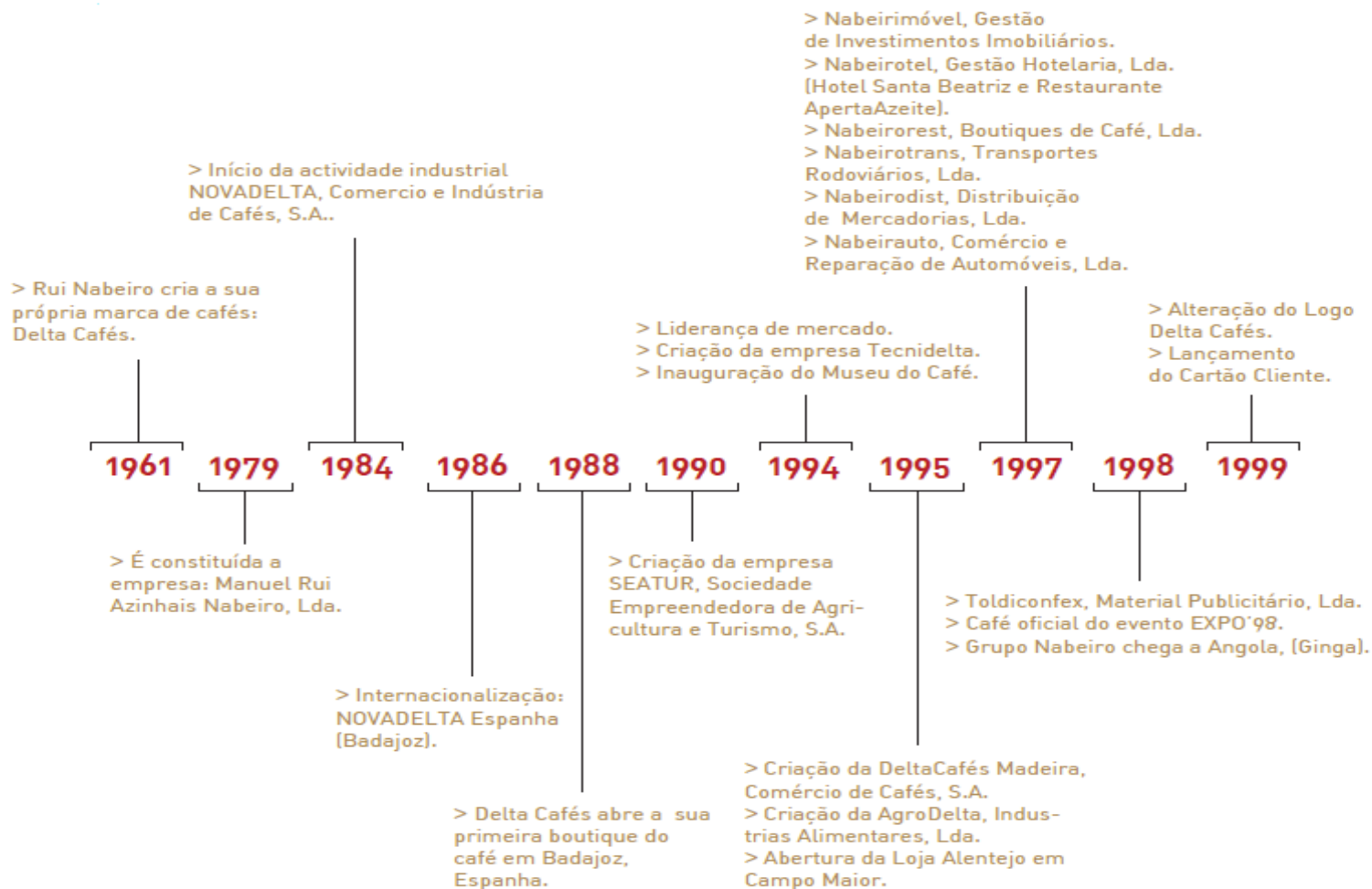
<http://epsdelta:50000/irj/portal> (Acesso limitado a colaboradores do Grupo – Consultado a 17/04/2016 e a 12/09/2016)

(Manual Corporativo do Grupo Nabeiro, 2012).

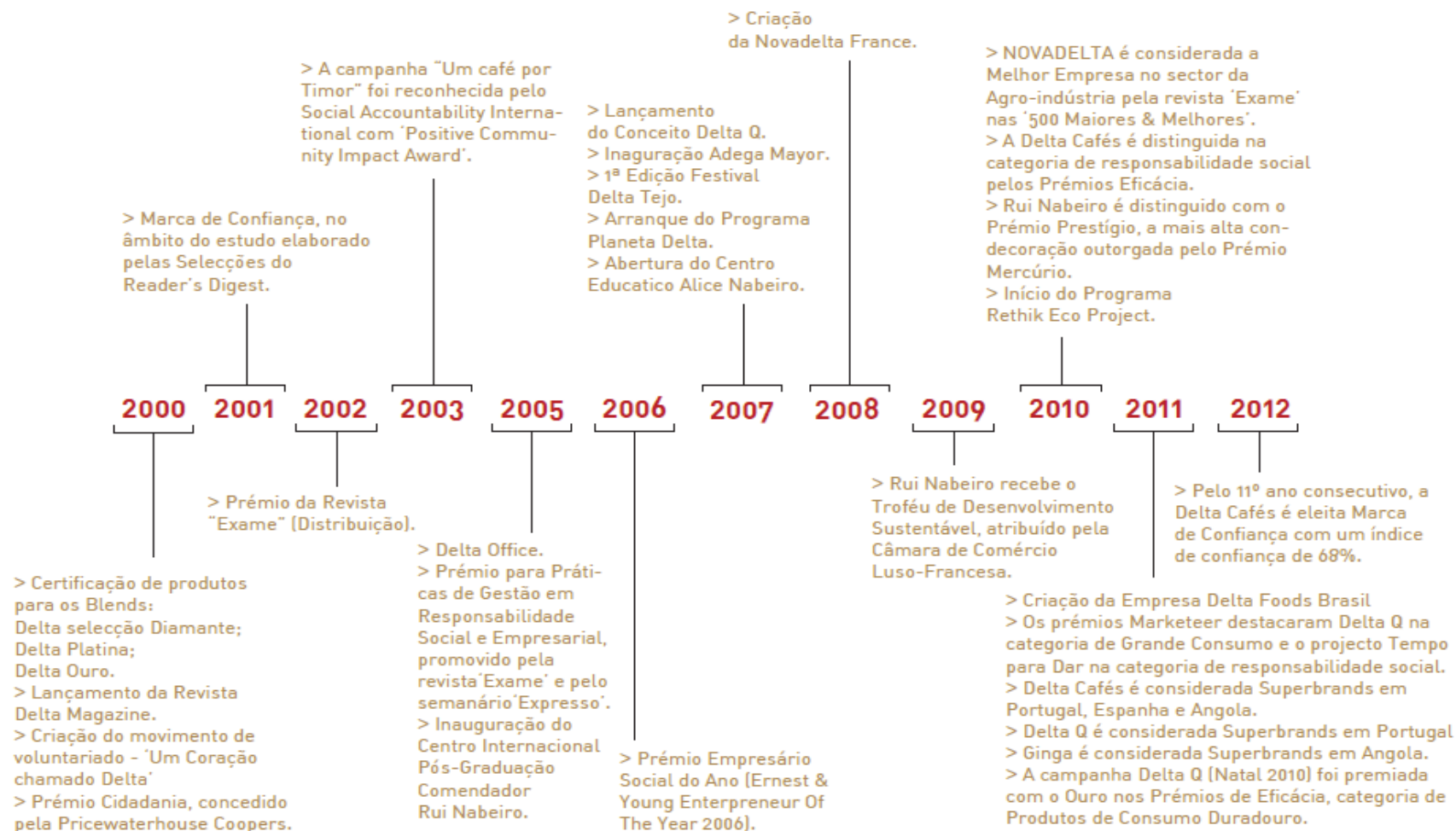
Relatório de Sustentabilidade, 2014

Anexos

Anexo I – Cronologia da História da Delta Cafés – Grupo Nabeiro até 2012.

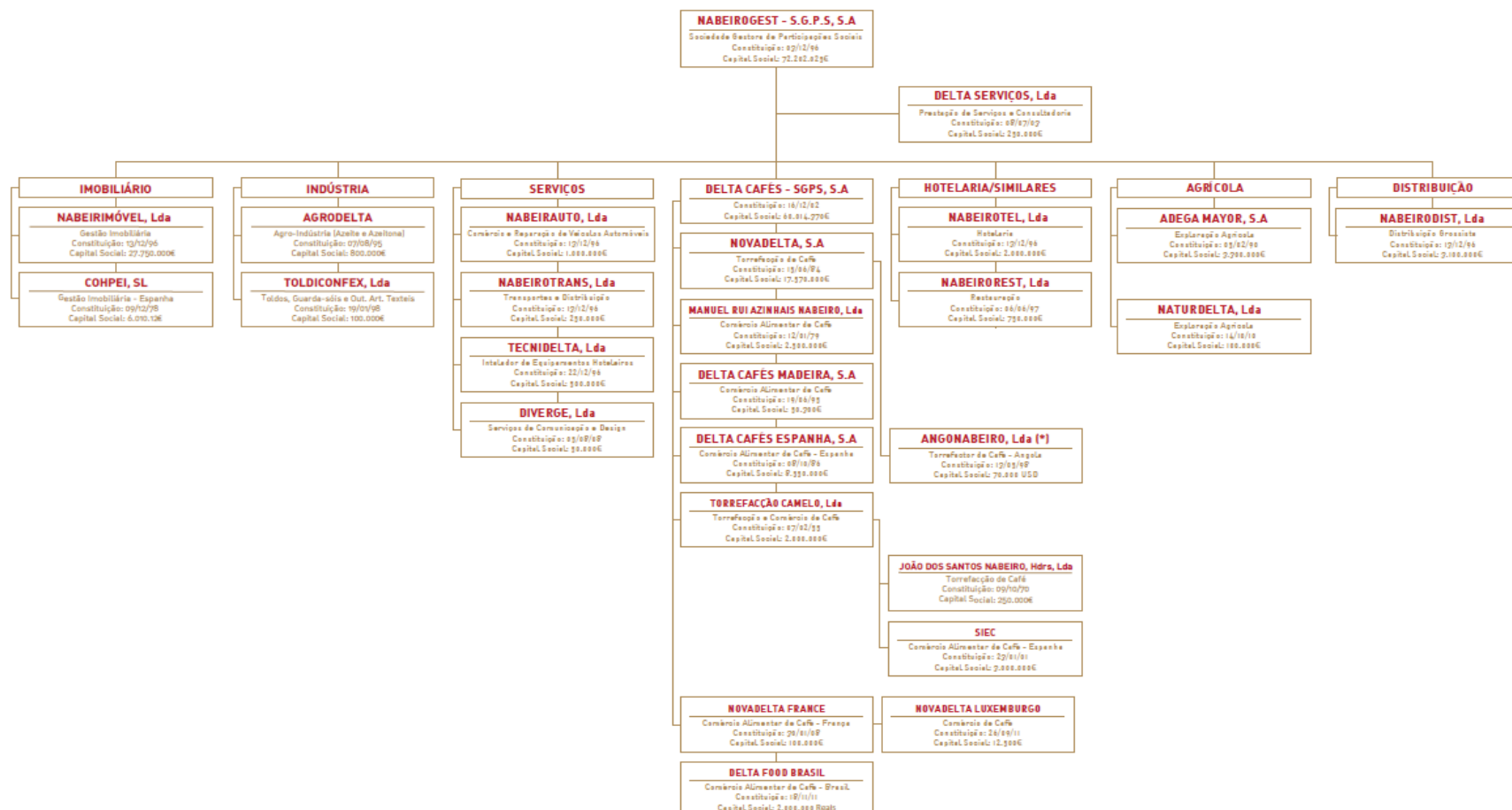


(Continuação)



Fonte: Manual Corporativo do Grupo Nabeiro – Princípios de Liderança (2012)

Anexo II – Organograma da Delta Cafés - Grupo Nabeiro



Fonte: Manual Corporativo do Grupo Nabeiro – Princípios de Liderança (2012).

Anexo III – Questionário

Questionário – Benefícios atribuídos aos colaboradores do Grupo Nabeiro

Caro colega, estou a elaborar um estudo para concluir o projeto final de mestrado, que tem como objetivo conhecer a forma como os benefícios que o Grupo Nabeiro oferece aos seus colaboradores, influenciam a motivação dos mesmos. Agradeço a sua colaboração e solicito que seja o mais sincero possível. Toda a informação fornecida é confidencial e anónima. O preenchimento do questionário dura entre 8 a 10 minutos. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Informações pessoais

1.1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

1.2. Idade

A sua resposta _____

1.3. Habilitações Académicas

- ☐ Até ao 9º Ano
- ☐ Até ao 12º Ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

2. Situação Profissional

2.1. Empresa

- ☐ Delta Serviços
- ☐ Novadelta

2.2. Qual a função que desempenha?

A sua resposta _____

2.3. Qual o tempo de serviço na função que atualmente desempenha?

A sua resposta _____

2.4. Que tipo de contrato vincula com a empresa?

- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Contrato de curta duração
- ☐ Outra: _____

2.5. Qual o departamento/ área onde atualmente está inserido?

A sua resposta _____

2.6. Há quantos anos trabalha na Empresa/ Grupo? *

A sua resposta

3. Neste momento em relação ao trabalho que realiza sente-se: *

- ☐ Nada motivado
- ☐ Pouco motivado
- ☐ Motivado
- ☐ Muito motivado
- ☐ Extremamente motivado

4. Neste momento em relação ao trabalho que realiza sente-se: *

- ☐ Nada satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Extremamente satisfeito

5. Sabia que o Grupo Nabeiro tem uma oferta alargada de recompensas para os seus colaboradores? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Tenho conhecimento das seguintes especificidades dos benefícios que a empresa me oferece:

Considere as opções de resposta: *1 - Desconheço totalmente; 2 - Desconheço; 3- Indiferente; 4 - Conheço; 5 - Conheço totalmente*

Seguro de Saúde *

	1	2	3	4	5
Pagamento a 100% de taxas moderadoras (serviços públicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de 90% em assistência clínica em regime hospitalar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de 65% em consultas, tratamentos e próteses de estomatologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inclusão de bebés sem período de carência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seguro não inclui acid. de trabalho, consultas e tratamentos de psicologia e psiquiatria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seguro não incluiu tratamentos de estética e plásticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Refeitório *

	1	2	3	4	5
Oferta do pequeno-almoço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta do Lanche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Transporte (apenas colaboradores da Novadelta)

	1	2	3	4	5
Transporte para os colaboradores entre Campo Maior e a Novadelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clínica do Clube de Saúde

	1	2	3	4	5
Várias especialidades à disposição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantagens no pagamento das consultas e tratamentos - Multicare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Delta Saúde

	1	2	3	4	5
Consultas - 2 médicos e 1 terapeuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encaminhamento/ aconselhamento para a especialidade que o colaborador necessita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descontos Lojas Alentejo (Campo Maior e Elvas)

	1	2	3	4	5
Desconto de 3% numa compra superior a 25€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições especiais de pagamento na compra de eletrodomésticos e outros bens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descontos Ramo Automóvel

	1	2	3	4	5
Descontos e vantagens na aquisição de automóveis na Nabeirauto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenções dos automóveis na Nabeirauto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos de 5,5% na aquisição de automóveis Marca Toyota na Salvador Caetano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos na assistência pós-venda na marca BMW na Baviera Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descontos Agências de Viagens

	1	2	3	4	5
Desconto 5% na Agência Viagens Abreu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconto de 3% na Luna Viagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descontos Produtos bancários (BPI, a CGD, o Millenium, Banco Santander, BBVA, Barclays e Deutsch Bank)

	1	2	3	4	5
Oferta de condições preferenciais na abertura de créditos e contas poupança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de condições especiais no crédito à habitação, seguros de casa, automóvel e saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Dos benefícios oferecidos pela empresa, indique do mais importante para o menos importante para si: sendo o 1º o mais importante e o 9º o menos importante

Selecione em cada linha a ordenação que para si faz mais sentido, nunca repetindo o número.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Seguro de Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refeitório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clínica do Clube de Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delta Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos Lojas Alentejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos ramo Automóvel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos Agências de Viagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos Produtos Bancários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Dos benefícios disponibilizados quais NUNCA usou?

- ☐ Seguro de Saúde
- ☐ Refeitório
- ☐ Transporte
- ☐ Clínica Clube de Saúde
- ☐ Delta Saúde
- ☐ Descontos Loja Alentejo
- ☐ Descontos ramo Automóvel
- ☐ Descontos Agências Viagens
- ☐ Descontos Produtos Bancários

9. Dos benefícios disponibilizados qual ou quais USA frequentemente?

- ☐ Seguro de Saúde
- ☐ Refeitório
- ☐ Transporte
- ☐ Clínica Clube de Saúde
- ☐ Delta Saúde
- ☐ Descontos Lojas Alentejo
- ☐ Descontos ramo Automóvel
- ☐ Descontos Agências Viagens
- ☐ Descontos Produtos Bancários

10. Sinto-me satisfeito com a possibilidade de utilizar os benefícios que a empresa me oferece:

Considere as opções de resposta: "1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3- Não concordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente"

	1	2	3	4	5
Satisfação/ benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Se pudesse alterar algum benefício, de forma a melhorá-lo, qual seria?

Selecione apenas 1 opção

- ☐ Seguro de Saúde
- ☐ Refeitório
- ☐ Transporte (apenas Novadelta)
- ☐ Delta Saúde
- ☐ Descontos Lojas Alentejo
- ☐ Descontos Nabeirauto
- ☐ Descontos Agência de Viagens
- ☐ Descontos Produtos Bancários

11.1. Indique a razão da sua escolha

A sua resposta _____

12. Indique um benefício que gostaria de implementar na empresa, considerando que o mesmo aumentaria a sua motivação.

Indique apenas 1 benefício

A sua resposta _____

Responda as seguintes questões com sinceridade: *

Considere as opções de resposta: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Esta empresa tem condições de trabalho satisfatórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores da empresa participam nos processos de tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe competitividade no meu grupo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se existissem prémios atribuídos aos melhores colaboradores, percebia-os como uma fator de motivação profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero o meu trabalho monótono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a empresa/ grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com a função que desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Google Docs.

Anexo IV – Condições do seguro de saúde

RAMO / MODALIDADE			CONDIÇÕES GERAIS	NATUREZA	Nº DE APÓLICE	NIF DO TOMADOR DO SEGURO		
21 / MULTICARE EMPRESAS			94	ATA Nº 72	9901291	506634051		
CONDIÇÕES ESPECIAIS			TOMADOR DO SEGURO					
			DELTA SERVIÇOS CONSULTORIA E SERVIÇOS LDA					
DATA EMISSÃO	DATA INÍCIO	DATA TERMO	VENC. ANUAL	PRÉMIO TOTAL		FRACIONAMENTO	VALORES SEGUROS	
28/04/2016	01/02/2016	Ano/Seguintes	31 Jan.	€ 77.773,16		Anual	Abaixo Descritos	
Coberturas			Capitais	Prestação Direta		Prestação Reembolso		Período Carência
			Seguros	Multicare	Cliente	Multicare	Cliente	
Assistencia Clinica Em Regime Hospitalar			€ 20.000,00	90%	10%	0%	100%	180 dias
Pequena Cirurgia Em Ambiente Hospitalar			€ 1.500,00					
Assistencia Clinica Em Regime Ambulatorio			€ 1.000,00	80%	20%	0%	100%	60 dias
Franquia Anual (Rede)					€ 30,00			
Consulta de Cuidados Primários				(1)	€ 17,50			
Consulta de Especialidade				(1)	€ 17,50			
Consultas Domiciliárias				(1)	€ 25,00			
Consultas de Psiquiatria				(1)	100 %			
Consultas em Atend. Permanente				(1)	€ 37,50			
Eads e Tratamentos (outros)				(1)	20 %			
Exames - Ecografia				(1)	€ 10,00			
Exames - Ressonância Magnética				(1)	€ 50,00			
Exames - Rx				(1)	€ 5,00			
Exames - TAC				(1)	€ 20,00			
Taxas Moderadoras						100%	0%	
Estomatologia			€ 500,00	65%	35%	0%	100%	60 dias
Franquia Anual (Rede)					€ 10,00			
Próteses Estomatológicas				(1)	35 %			
Tratam. e Eads Estom.				(1)	35 %			

Fonte: Documento da Multicare cedido pela empresa.

Anexo V – Distribuição dos itens pelos fatores motivacionais.

Fatores Motivacionais	Itens
Organização do trabalho	Esta empresa tem condições de trabalho satisfatórias
	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na empresa
	Sinto-me satisfeito com a minha remuneração
	O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional
	Todos os colaboradores da empresa participam nos processos de tomada de decisão
	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas
	A empresa permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais
Motivação para o desempenho	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente
	No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade
	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas
	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções
	Existe competitividade no meu grupo de trabalho
Motivação de realização e poder	Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho
	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade
	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho
	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função
	Se existissem prémios atribuídos aos melhores colaboradores, percebia-os como uma fator de motivação profissional
	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização
	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior
Motivação ligada ao envolvimento	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação
	Considero o meu trabalho monótono
	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a empresa/ grupo
	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar
	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções
	Identifico-me com a função que desempenho
	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa

Fonte: Elaboração própria.

Anexo VI – Análise da fidelidade - Estudo piloto

Alfa de Cronbach	N de itens
,864	26

Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	,392	,861	14	,464	,858
2	,394	,861	15	,738	,849
3	,375	,861	16	,307	,862
4	,384	,861	17	,671	,851
5	,430	,860	18	,485	,857
6	,761	,849	19	,647	,853
7	,788	,848	20	,749	,850
8	,376	,862	21	,168	,867
9	,671	,852	22	,408	,860
10	,486	,858	23	,385	,861
11	,419	,860	24	,048	,874
12	,077	,869	25	-,386	,880
13	,724	,849	26	-,013	,871

Fonte: Análise no software “SPSS”

Anexo VII – Análise da fidelidade - Estudo final

Alfa de Cronbach	N de itens
.804	26

Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	,324	,798	14	,353	,797
2	,497	,791	15	,570	,785
3	,322	,798	16	,509	,790
4	,407	,794	17	,336	,798
5	,440	,792	18	,402	,794
6	,419	,794	19	,481	,793
7	,559	,787	20	,600	,785
8	,285	,800	21	-,180	,826
9	,453	,793	22	,482	,792
10	,497	,791	23	,278	,800
11	,398	,797	24	-,109	,822
12	,231	,803	25	,260	,801
13	,485	,792	26	-,118	,821

Fonte: Análise no software “SPSS”

Anexo VIII - Variância total explicada para 7 itens

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,295	24,212	24,212	6,295	24,212	24,212	4,092	15,738	15,738
2	3,340	12,848	37,059	3,340	12,848	37,059	3,148	12,106	27,844
3	1,885	7,249	44,308	1,885	7,249	44,308	2,800	10,767	38,611
4	1,525	5,866	50,175	1,525	5,866	50,175	2,013	7,744	46,355
5	1,220	4,694	54,869	1,220	4,694	54,869	1,533	5,897	52,252
6	1,113	4,280	59,149	1,113	4,280	59,149	1,447	5,565	57,817
7	1,038	3,993	63,141	1,038	3,993	63,141	1,384	5,324	63,141
8	,944	3,630	66,772						
9	,863	3,318	70,090						
10	,779	2,997	73,087						
11	,722	2,777	75,864						
12	,688	2,647	78,511						
13	,631	2,428	80,939						
14	,602	2,315	83,255						
15	,558	2,145	85,399						
16	,514	1,978	87,377						
17	,485	1,865	89,242						
18	,463	1,780	91,022						
19	,401	1,543	92,565						
20	,351	1,350	93,915						
21	,325	1,249	95,163						
22	,302	1,160	96,324						
23	,282	1,083	97,407						
24	,264	1,017	98,424						
25	,228	,875	99,299						
26	,182	,701	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Análise no software “SPSS”

Anexo IX – Análise das frequências: Questão 7

(Dos benefícios oferecidos pela empresa, indique do mais importante para o menos importante para si: sendo o 1º o mais importante e o 9º o menos importante)

Seguro de Saúde	Frequência	Percentagem
1	112	70,0
2	8	5,0
3	9	5,6
5	4	2,5
6	2	1,3
7	1	,6
8	1	,6
9	23	14,4
Total	160	100,0

Refeitório	Frequência	Percentagem	Transporte	Frequência	Percentagem
1	34	21,3	1	37	23,1
2	35	21,9	2	24	15,0
3	19	11,9	3	11	6,9
4	14	8,8	4	16	10,0
5	18	11,3	5	16	10,0
6	8	5,0	6	8	5,0
7	8	5,0	7	6	3,8
8	12	7,5	8	8	5,0
9	12	7,5	9	34	21,3
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Clube de Saúde	Frequência	Percentagem	Delta Saúde	Frequência	Percentagem
1	46	28,8	1	47	29,4
2	29	18,1	2	20	12,5
3	24	15,0	3	20	12,5
4	23	14,4	4	14	8,8
5	10	6,3	5	23	14,4
6	6	3,8	6	12	7,5
7	6	3,8	7	6	3,8
8	8	5,0	8	9	5,6
9	8	5,0	9	9	5,6
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Desc. Lojas Alentejo	Frequência	Percentagem	Desc. Ramo automóvel	Frequência	Percentagem
1	32	20,0	1	22	13,8
2	13	8,1	2	6	3,8
3	15	9,4	3	16	10,0
4	14	8,8	4	16	10,0
5	26	16,3	5	12	7,5
6	33	20,6	6	14	8,8
7	11	6,9	7	40	25,0
8	7	4,4	8	16	10,0
9	9	5,6	9	18	11,3
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Desc. Agências de Viagens	Frequência	Percentagem	Desc. Produtos Bancários	Frequência	Percentagem
1	17	10,6	1	31	19,4
2	17	10,6	2	11	6,9
3	12	7,5	3	13	8,1
4	11	6,9	4	10	6,3
5	12	7,5	5	9	5,6
6	12	7,5	6	15	9,4
7	22	13,8	7	15	9,4
8	35	21,9	8	24	15,0
9	22	13,8	9	32	20,0
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Anexo X – Análise das frequências: Questão 8

(Dos benefícios disponibilizados quais NUNCA usou?)

Benefícios	Frequência	Percentagem	Benefícios	Frequência	Percentagem
1, 2, 3, 4, 5, 6	1	,6	3, 6, 7, 8, 9	2	1,3
1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1	,6	3, 6, 8, 9	1	,6
1, 2, 3, 6	1	,6	3, 6, 9	1	,6
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	4	2,5	3, 7	3	1,9
1, 3, 5, 6, 7, 8, 9	1	,6	3, 7, 8	7	4,4
1, 3, 5, 7, 8, 9	1	,6	3, 7, 8, 9	8	5,0
1, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1	,6	3, 8	4	2,5
1, 4, 5, 7, 8, 9	2	1,3	3, 8, 9	4	2,5
1, 6, 7, 8, 9	1	,6	4, 5, 6, 7, 8, 9	3	1,9
1, 7, 8, 9	3	1,9	4, 5, 7, 8, 9	1	,6
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1	,6	4, 7, 8, 9	1	,6
2, 3, 4, 7, 8, 9	1	,6	5, 6, 7, 8, 9	1	,6
2, 3, 5	1	,6	5, 6, 8, 9	1	,6
2, 3, 7, 8, 9	2	1,3	5, 7, 8	2	1,3
2, 3, 8, 9	1	,6	5, 7, 8, 9	8	5,0
2, 8, 9	1	,6	5, 8, 9	3	1,9
3	3	1,9	6	1	,6
3, 4, 7, 8, 9	1	,6	6, 7, 8, 9	7	4,4
3, 5, 6, 7, 8	1	,6	6, 8	1	,6
3, 5, 6, 7, 8, 9	1	,6	6, 8, 9	2	1,3
3, 5, 6, 8, 9	1	,6	7	1	,6
3, 5, 7, 8	3	1,9	7, 8	8	5,0
3, 5, 7, 8, 9	11	6,9	7, 8, 9	27	16,9
3, 5, 8	1	,6	8	8	5,0
3, 6, 7, 8	1	,6	8, 9	9	5,6
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Legenda:

1 = Seguro de Saúde

2 = Refeitório

3 = Transporte

4 = Clínica Clube de Saúde

5 = Delta Saúde

6 = Descontos Lojas Alentejo

7 = Descontos Automóvel

8 = Descontos Agência de Viagens

9 = Descontos Bancários

Anexo XI – Análise das frequências: Questão 9

(Dos benefícios disponibilizados qual ou quais USA frequentemente?)

Benefícios	Frequência	Percentagem	Benefícios	Frequência	Percentagem
0	1	,6	1, 2, 6, 7	1	,6
1	4	2,5	1, 3	1	,6
1, 2	11	6,9	1, 3, 4	1	,6
1, 2, 3	10	6,3	1, 4	2	1,3
1, 2, 3, 4	4	2,5	1, 4, 5, 6	2	1,3
1, 2, 3, 4, 5	6	3,8	1, 4, 6	7	4,4
1, 2, 3, 4, 5, 6	6	3,8	1, 5	1	,6
1, 2, 3, 4, 6	6	3,8	1, 6	2	1,3
1, 2, 3, 5	1	,6	1, 8	1	,6
1, 2, 3, 5, 6	1	,6	2	14	8,8
1, 2, 4	10	6,3	2, 3	5	3,1
1, 2, 4, 5	3	1,9	2, 3, 4	1	,6
1, 2, 4, 5, 6	10	6,3	2, 3, 5	1	,6
1, 2, 4, 5, 6, 9	1	,6	2, 3, 6	2	1,3
1, 2, 4, 5, 9	1	,6	2, 4	2	1,3
1, 2, 4, 6	24	15,0	2, 4, 5, 6	1	,6
1, 2, 4, 6, 9	1	,6	2, 6	4	2,5
1, 2, 4, 9	2	1,3	4	2	1,3
1, 2, 5	1	,6	6	2	1,3
1, 2, 6	5	3,1	-	-	-
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Legenda:

- 0 = Não Respondeu
- 1 = Seguro de Saúde
- 2 = Refeitório
- 3 = Transporte
- 4 = Clínica Clube de Saúde
- 5 = Delta Saúde
- 6 = Descontos Lojas Alentejo
- 7 = Descontos Automóvel
- 8 = Descontos Agência de Viagens
- 9 = Descontos Bancários

Anexo XII – Análise das frequências: Questão 11

(Se pudesse alterar algum benefício, de forma a melhorá-lo, qual seria?)

Benefícios	Frequência	Percentagem	Benefícios	Frequência	Percentagem
1	55	34,4	3	8	5,0
1, 2, 3, 6	1	,6	3, 9	1	,6
1, 2, 5	1	,6	4	3	1,9
1, 2, 5, 6, 9	1	,6	5	3	1,9
1, 5	1	,6	6	19	11,9
1, 5, 6	1	,6	6, 7, 8, 9	1	,6
1, 5, 6, 7	2	1,3	6, 8, 9	1	,6
1, 6	1	,6	6, 9	2	1,3
1, 6, 7	1	,6	7	8	5,0
1, 9	1	,6	8	10	6,3
2	30	18,8	8, 9	1	,6
2, 3	1	,6	9	6	3,8
2, 7	1	,6	-	-	-
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Legenda:

1 = Seguro de Saúde

2 = Refeitório

3 = Transporte

4 = Clínica Clube de Saúde

5 = Delta Saúde

6 = Descontos Lojas Alentejo

7 = Descontos Automóvel

8 = Descontos Agência de Viagens

9 = Descontos Bancários

Anexo XIII – Análise das frequências: Questão 11.1

(Indique a razão da sua escolha)

	Frequência	Percentagem		Frequência	Percentagem
Não respondeu	6	3,8	Mais informação sobre os benefícios que já existem	6	3,8
Cobertura na maternidade	4	2,5	Extinção das franquias	1	,6
Mais plafon's	7	4,4	Não fazia alterações	5	3,1
Mais plafon's, Mais descontos Lojas Alentejo	1	,6	Mais especialidades	15	9,4
Cobertura na Ortodontia	2	1,3	Mais especialidades, Mais descontos Lojas Alentejo, Aumento comparticipação	1	,6
Cobertura na Ortodontia, Reembolso das consultas que não estão da rede médica	1	,6	Mais especialidades, Mais clínicas e médicos com acordo Multicare	2	1,3
Reembolso das consultas que não estão da rede médica, Cobertura nos implantes dentários	1	,6	Mais especialidades, Mais clínicas e médicos com acordo Multicare, Mais descontos Lojas Alentejo	1	,6
Melhoria nos horários dos transportes	3	1,9	Mais clínicas e médicos com acordo Multicare	6	3,8
Mais descontos Lojas Alentejo	20	12,5	Mais clínicas e médicos com acordo Multicare, Aumento comparticipação	1	,6
Mais descontos na Nabeirauto	7	4,4	Aumentar o refeitório	7	4,4
Existência de cantina para ser possível almoçar na empresa a um preço acessível	5	3,1	Aumentar o refeitório, Mais descontos Nabeirauto	1	,6
Reembolso das consultas que não estão da rede médica	1	,6	Mais descontos produtos bancários	5	3,1
Seguro gratuito para os descendentes	2	1,3	Mais descontos produtos bancários, Mais descontos Lojas Alentejo	2	1,3
Existência de fruta na cantina	1	,6	Mais descontos produtos bancários, Mais descontos Agências de viagens	1	,6
Existência de fruta na cantina, Alimentos mais frescos na cantina	3	1,9	Mais descontos produtos bancários, Mais descontos Agências de viagens, Mais descontos Lojas Alentejo	1	,6

Aumento da comparticipação	10	6,3	Mais descontos Agências de viagens	3	1,9
Alargamento do seguro p/ outros tratamentos médicos	8	5,0	Mais variedade de alimentos no refeitório	5	3,1
Alimentos mais frescos na cantina	7	4,4	Mais clínicas com acordo em Badajoz	2	1,3
Transporte para as pessoas deslocadas	6	3,8	-	-	-
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Anexo XIV – Análise das frequências: Questão 12.

(Indique um benefício que gostaria de implementar na empresa, considerando que o mesmo aumentaria a sua motivação.)

	Frequência	Percentagem		Frequência	Percentagem
Não respondeu	18	11,3	Implementação de zona de fumadores	1	,6
Folga no dia de aniversário do colaborador	6	3,8	Mais justiça na empresa	2	1,3
Vantagens do acesso a eventos culturais	2	1,3	Rotatividade nas tarefas	3	1,9
Existência de avaliação de desempenho	3	1,9	Bolsa de horas	2	1,3
Plataforma onde a comunicação entre todos os colaboradores seja possível	1	,6	Flexibilidade para o apoio à família	1	,6
Transporte para residentes fora de Campo Maior	4	2,5	Oferta de vales de desconto nas lojas mediante os objetivos alcançados	3	1,9
Ginásio na empresa	7	4,4	Complemento de reforma	2	1,3
Benefícios aquisição de combustíveis	5	3,1	Creche na empresa	1	,6
Red. Do tempo de hora de almoço	1	,6	Flexibilidade no horário	21	13,1
Promoção de atividades mensais de grupo	5	3,1	Mais recompensas	2	1,3
Melhoria nos benefícios já existentes	9	5,6	Remuneração p/ objetivos	10	6,3
Existência de sala de convívio	2	1,3	Oferta de vale monetário para quem não faltou ao trabalho, anualmente	3	1,9
Apoio à formação	5	3,1	Melhoramento das instalações	8	5,0
Apoio à formação, Flexibilidade no horário	1	,6	Prémios de produtividade	25	15,6
Equilíbrio salarial	2	1,3	Aumento salarial anual	5	3,1
Total	160	100,0	Total	160	100,0

Anexo XV - Diferenciadores não significativos

- Género

Motivação 1.1. Género	Média	N	Desvio Padrão
Feminino	3,19	95	,803
Masculino	3,15	65	,833
Total	3,18	160	,813

3. Motivação 1.1. Género	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,049	1	,049	,074	,786
Nos grupos	105,051	158	,665		
Total	105,100	159			

- Idade

3. Motivação 1.2. Idade	Média	N	Desvio Padrão	3. Motivação 1.2. Idade	Média	N	Desvio Padrão
20	3,00	1		39	3,00	11	,775
21	3,00	2	0,000	40	3,25	4	,957
22	2,00	1		41	3,33	6	,516
23	3,00	1		42	3,38	8	,916
24	3,40	5	,548	43	2,50	2	,707
25	3,25	4	1,258	44	2,75	4	,500
26	4,00	6	,632	45	2,00	2	0,000
27	3,25	8	,463	46	3,75	4	,500
28	3,00	4	0,000	47	3,00	2	0,000
29	3,00	5	1,225	48	2,67	3	,577
30	3,33	6	1,033	50	3,20	5	,447
31	2,50	4	,577	51	3,50	2	,707
32	3,40	5	1,140	52	3,25	4	1,258
33	2,83	6	,408	53	3,00	1	
34	3,00	7	,816	56	3,33	3	1,528
35	3,00	5	,707	57	4,00	1	
36	3,38	8	,916	58	3,00	2	1,414
37	3,25	8	,886	60	3,50	2	,707
38	3,29	7	1,254	63	3,00	1	
Total	3,18	160	,813	Total	3,18	160	,813

3. Motivação 1.2. Idade	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	18,638	37	,504	,711	,884
Nos grupos	86,462	122	,709		
Total	105,100	159			

- Contrato

3. Motivação 2.4. Contrato	Média	N	Desvio Padrão
Contrato a termo certo	3,35	43	,842
Contrato a termo incerto	3,11	19	,658
Contrato sem termo	3,09	97	,805
Contrato de curta duração	5,00	1	
Total	3,18	160	,813

3. Motivação 2.4. Contrato	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	5,378	3	1,793	2,804	,042
Nos grupos	99,722	156	,639		
Total	105,100	159			

- Departamento

3. Motivação 2.5. Departamento	Média	N	Desvio Padrão	3. Motivação 2.5. Departamento	Média	N	Desvio Padrão
Recursos Humanos	3,17	6	,408	Controlo de crédito	3,67	3	,577
Contabilidade	3,44	27	,801	Fornecedores	3,25	4	,500
Produção	2,91	32	,777	Planeamento	3,50	4	1,291
Jurídico	3,33	6	,516	Inovação	3,50	2	,707
Administrativo	2,85	13	,555	Mercados intern.	4,33	3	,577
Limpeza	2,50	2	,707	Armazéns	3,00	4	0,000
Torrefação	2,80	5	,837	Controlo de gestão	3,50	2	,707
Controlo e análises	2,83	6	1,169	Consultoria	4,00	1	
Marketing	4,00	6	,894	Manutenção	3,00	2	0,000
Financeiro	3,29	7	,488	Qualidade	4,00	2	1,414
Comercial	2,50	6	1,049	Compras	3,00	1	
Call center	3,00	4	0,000	Segurança	3,00	3	0,000
Logística	3,22	9	1,093	-	-	-	-
Total	3,18	160	,813	Total	3,18	160	,813

3. Motivação 2.5. Departamento	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	23,155	24	,965	1,589	,052
Nos grupos	81,945	135	,607		
Total	105,100	159			

- Antiguidade

3. Motivação 2.6. Antigui.	Média	N	Desvio Padrão	3. Motivação 2.6. Antigui-	Média	N	Desvio Padrão
1	5,00	2	0,000	17	3,67	3	1,155
1,5	3,56	9	,527	18	3,20	5	,837
2	3,23	13	,599	19	2,33	3	,577
3	3,25	12	,622	20	3,13	8	,641
4	3,00	3	0,000	22	3,00	2	0,000
5	3,07	14	,997	23	3,33	3	1,155
6	3,14	7	,378	25	3,00	2	1,414
7	3,33	6	1,033	27	3,00	1	
8	3,13	8	,835	28	3,50	2	,707
9	3,50	2	,707	30	2,50	4	,577
10	3,11	9	,782	31	3,00	1	
11	2,33	3	,577	32	3,00	1	
12	3,25	4	1,258	33	4,00	1	
13	3,50	4	1,000	35	3,50	2	,707
14	2,75	4	,957	36	4,00	2	1,414
15	3,00	10	1,054	40	3,00	1	
16	3,00	8	,926	41	3,00	1	
Total	3,18	160	,813	Total	3,18	160	,813

3. Motivação 2.6. Antiguidade	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	20,095	33	,609	,903	,622
Nos grupos	85,005	126	,675		
Total	105,100	159			